



UNIVERSITETET I AGDER
FAKULTET FOR ØKONOMI OG SAMFUNNSVITENSKAP

Hvordan den ansattes deltakelsesgrad og tillit til toppledelsen påvirker den affektive oppslutningen i endringsprosesser

Levert av:

Eirik Dåstøl Langeland og Haik Shellunts

Veileder

Professor Dag Ingvar Jacobsen

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2011

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Innhold

Forord.....	5
Sammendrag	6
1.0 INNLEDNING.....	9
2.0 Teori	11
2.1 Oppslutning.....	11
2.2 Årsaker til oppslutning.....	15
2.2.1 Deltakelse.....	16
2.2.2 Tillit.....	24
2.2.3 Omfang, arbeidsbelastning og individuelle trekk	32
2.2.3.1. Omfang.	32
2.2.3.2. Arbeidsbelastning.	35
2.2.3.3. Alder, utdanning og stilling.	40
3.0 METODE.....	42
3.1 Operasjonalisering	42
3.2 Omorganiseringen i Kristiansand Kommune.....	47
3.3 Metodetriangulering.....	49
3.3.1 Kvantitativ metode.....	50
3.3.1.1. Valg av enheter	50
3.3.1.2. Datainnsamling	52
3.3.1.3. Validitet og reliabilitet.	53
3.3.2 Kvalitativ metode.....	54
3.3.2.1. Valg av enheter.	55
3.3.2.2. Datainnsamling.	56
3.3.2.3. Validitet.....	58
3.3.2.4. Reliabilitet.....	59
4.0 Analyse.	61
4.1. Reduksjon og konstruksjon av variabler.....	61
4.1.1. Oppslutning.....	61
4.1.2. Deltakelse.....	62
4.1.3. Tillit.....	64

4.1.4. Arbeidsbelastning	65
4.1.5. Omfang	67
4.1.6. Samspillsvariabler.....	68
4.1.7. Korrelasjonsmatrise	68
4.2. Multivariate analyser	71
4.3. Analyse av kvalitative data.	83
4.3.1. Deltakelse.....	84
4.3.2. Oppslutning.....	84
4.3.3. Tillit før endringen.....	85
4.3.4. Tillit etter endringen.	86
4.3.5. Hvordan ble tilliten påvirket.	88
4.3.6. Forholdet mellom tillit og deltakelse.	89
4.3.7. Datamatrise og gruppering av respondenter	92
5.0. Drøfting.....	96
6.0. Konklusjon.....	107
Litteraturliste.....	110
Vedlegg 1: Infoskriv spørreundersøkelse	121
Vedlegg 2: Spørreskjema.....	122
Vedlegg 3: En felles faktoranalyse	126
Vedlegg 4: Faktoranalyse for tillit og oppslutning	128

Figur 1: Deltakelse og innflytelse	21
Figur 2: Omfang og deltakelse.....	33
Figur 3: Arbeidsbelastning og deltakelse.....	36
Figur 4: Krav- kontroll modellen:.....	38
Figur 5: Grafisk problemstilling	42
Figur 6: Alternativ modell 1:	71
Figur 7: Alternativ modell 2	74
Figur 8: Alternativ modell 1:	81
Figur 9: Alternativ modell 2	82

Tabell 1: Faktormatrise: Oppslutning	61
Tabell 2: Rotert faktormatrise: Deltakelse.....	62
Tabell 3: Faktormatrise: Tillit.....	64
Tabell 4: Faktormatrise: Arbeidsbelastning.....	65
Tabell 5: Faktormatrise: Omfang.....	67
Tabell 6: Korrelasjonsmatrise	69
Tabell 7: Regresjon: Formell deltakelse som avhengig variabel	72
Tabell 8: Regresjon: Reell deltakelse som avhengig variabel	73
Tabell 9: Regresjonsanalyse med formell deltakelse som avhengig variabel.....	75
Tabell 10: Regresjonsanalyse med reell deltakelse som avhengig variabel.	75
Tabell 11: Regresjon: Tillit som avhengig variabel.....	76
Tabell 12: Regresjon med affektiv oppslutning som avhengig variabel.....	78
Tabell 13: Regresjon: Affektiv oppslutning som avhengig variabel.	79
Tabell 14: Datamatrikse 1	92
Tabell 15: Datamatrikse 2.....	94

Forord

Dette er en masteroppgave skrevet av Eirik Dåstøl Langeland og Haik Shellunts, begge

studenter på Universitetet i Agder, avdeling Kristiansand.

Dette er en avsluttende oppgave for masterstudiet i offentlig politikk og ledelse og teller 40 studiepoeng. Oppgaven ble skrevet i fjerde semester av masterstudiet, våren 2011.

Vi har valgt Kristiansand Kommune som case og samarbeidspartnere i oppgaven.

Problemstillingen har vært hvordan deltakelse og tillit påvirker affektiv oppslutning i endringsprosesser.

Vi vil i forbindelse med oppgaven rette en stor takk til veileder Dag Ingvar Jacobsen som har vært til stor støtte og nytte gjennom hele prosessen, og som har kommet med en rekke gode innspill underveis. Denne hjelpen har vært uvurderlig. Stor takk!

Vi vil også takke Kristiansand Kommune for godt samarbeid. Herunder rettes spesielt takk til prosjektleder Arvid Håkonsen og organisasjonsdirektør Kristin Tofte Andresen som gav oss tillatelse til å utføre undersøkelsen og som hjalp oss med å skaffe nødvendig informasjon under bearbeidelsen av oppgaven. Takk rettes også til kommunens IT-tjeneste som gjorde en god jobb med å skaffe alle nødvendige e-postadresser til vår elektroniske spørreundersøkelse.

Vi vil også takke alle respondenter som svarte på spørreundersøkelsen. Og vi vil takke de seks ansatte i kommunen som tok seg tid til å stille opp til intervju.

Vi ønsker avslutningsvis å takke våre nærmeste for den støtten de har gitt oss gjennom hele oppgaven og ikke minst studietiden.

Kristiansand, 1. Juni 2011

Eirik Dåstøl Langeland og Haik Shellunts

Sammendrag

Masteroppgavens problemstilling er hvordan deltakelse og tillit til ledelsen påvirker den affektive oppslutningen til endringsprosesser og er en kvantitativ og kvalitativ undersøkelse utført i Kristiansand Kommune.

I organisasjonsteoretisk sammenheng er undersøkelsen viktig for å få økt kunnskap om hvordan organisasjoner kan motarbeide motstand mot endringer slik at de ansatte kan slutte seg opp om endringsprosessene. Svært mye av endringslitteraturen fokuserer på deltakelse som en viktig årsak til å øke de ansattes oppslutning til endring. Andre studier har vist at deltakelse alene ikke gir noen effekt, men må ses i sammenheng med hvor stor endringen er for den ansatte som deltar, og hvilken arbeidsbelastning den ansatte har i tillegg til deltakelsen. I tillegg har vi tatt med variabelen tillit til toppledelsen for å se hvor viktig den er for oppslutningen i forhold til deltakelse. På dette feltet finnes det ikke like mye litteratur og derfor kunne det være interessant å se om de ansattes tillit til toppledelsen gir noen effekt på hvordan de stiller seg til endringsprosesser.

Hovedproblemstillingen lyder som følger: *Den affektive oppslutningen i endringsprosessen vil variere etter den ansattes deltakelsesgrad og etter tilliten den enkelte har til toppledelsen.*

Casen vi valgte ut for denne oppgaven er en planlagt og i skrivende stund pågående omorganisering av den sentrale administrasjonen i Kristiansand Kommune.

For å se hvordan deltakelse og tillit påvirket den affektive oppslutningen til endring så foretok vi en kvantitativ spørreundersøkelse. Funnene av disse viste at deltakelse hadde ingen direkte effekt på den affektive oppslutningen til endring. Heller ikke når vi så deltakelse i samvirke med omfang og arbeidsbelastning fant vi noen effekt. Derimot viste det seg at de ansattes tillit til toppledelsen hadde en sterk effekt; desto større tillit den ansatte hadde, jo mer positiv var han/hun til omorganiseringen.

Likevel kan det være at deltakelse har en indirekte effekt på den affektive oppslutningen ved at økt deltakelse øker tilliten til toppledelsen, noe som igjen øker den affektive oppslutningen. Våre funn viser at det er en positiv effekt mellom høy tillit og høy deltakelse, men den kvantitative undersøkelsen kan ikke gi svar på om det er økt tillit som gir økt deltakelse eller om det er økt deltakelse som gir økt tillit. Vi måtte derfor

foreta kvalitative intervjuer for å finne ut om det var mulig å finne ut hvilken vei årsakspila her gikk. Etter de var foretatt fikk begge synspunkter støtte. Noen hevdet tilliten lå til grunn for deltakelse, mens andre mente økt deltakelse gav tillit. Flere pekte på at effekten mellom dem var selvforsterkende og varierte etter konteksten.

1.0 INNLEDNING

”Det er ikke noe som er så vanskelig å utføre, har så liten sjanse til å lykkes, eller er så farlig å håndtere som innføringen av en ny tingenes tilstand. ”

- Machiavelli

Dette sitatet fra Machiavelli viser at endringsprosesser er noe som tidligere har skjedd, skjer i dag og som fortsatt kommer til å skje, men som det er vanskelig å få oppslutning for.

Sitatet er 500 år gammelt og samfunnet har siden den gang endret seg veldig. Men selve konseptet med endring som en nødvendig drivkraft for utvikling står ved lag.

Endring har vært en viktig motor for utvikling og er en kontinuerlig og pågående prosess. Det finnes forskjellige endringstyper, men vårt fokus i denne masteroppgaven vil være rettet mot planlagte endringsprosesser i organisasjoner.

Som sitatet fra Machiavelli viser er det ikke lett å få oppslutning om planlagte endringsprosesser. I den sammenheng ønsker vi spesielt å finne ut forhold som styrer de involvertes oppslutning til en endringsprosess. Med oppslutning mener vi hvor positive eller negative de involverte er til den planlagte endringen. Vi mener et av disse forholdene som påvirker oppslutningen er deltakelsesgraden. Med deltakelse mener vi hvor delaktig de involverte har vært i endringsprosessen.

Vi tror deltakelse foregår i samspill med en rekke forhold som blant annet arbeidsbelastning og omfang og er ikke fri fra påvirkning av disse. Omfang vil si hvor stor den planlagte endringen vil oppleves for den enkelte deltaker. Arbeidsbelastning vil si hvor mye ekstraarbeid den planlagte endringen medfører for deltakeren.

Samtidig tror vi et annet forhold som påvirker de involvertes oppslutning er tillit til ledelsen. Vi mener at de ansattes tillit til ledelsen er en viktig forutsetning for deres oppslutning til den planlagte endringen.

For å undersøke dette har vi valgt Prosjekt Rådhuskvartalet i Kristiansand Kommune som case. Denne casen er spesiell fordi endringen er planlagt, og er pågående mens denne oppgaven skrives. Prosjektet skal etter planen være helt gjennomført i 2014. Vi vil derfor komme til å måle de involvertes oppslutning ut i fra deres forventninger til hvordan endringen blir. Vi vet ikke om oppslutningen kan endre seg etter hvert som endringen trer i kraft og ferdigstilles, men dette vil i så fall falle utenfor denne oppgavens utførelsestid.

Denne casen handler om en omorganisering på sentralt plan i Kristiansand Kommune der rådmannens stab skal erstattes av en ny lederstab. Som resultat skal kommunen effektivisere og foreta økonomiske innsparelser. Bak endringen ligger ledelsesteori om at forandring av formelle strukturer skal gi økt fysisk nærhet mellom topplederne i kommunen slik at ledelsen skal forbedres og effektiviseres

På bakgrunn av dette vil vår hovedproblemstilling lyde som følgende: *Den affektive oppslutningen i endringsprosessen vil variere etter den ansattes deltakelsesgrad og etter tilliten den enkelte har til toppledelsen.*

2.0 Teori

2.1 Oppslutning

Oppslutning til endring har vanligvis vært målt ved at man måler motstand mot eller mangel på motstand mot en endring. I denne masteroppgaven vil fokuset være motsatt og vinkles positivt. Vi kaller dette oppslutning til endring. Oppslutning og motstand til endring er i realiteten to sider av samme sak (Irgens 2000). En stor negativ oppslutning til endring vil sannsynligvis gi utslag i stor motstand mot den samme endringsprosessen og motsatt.(Irgens 2000). Meyer og Herscovitch argumenterer for at oppslutning er en av de viktigste faktorene for at ansatte skal involvere seg i endringsprosesser. (Meyer & Herscovitch 2002:47). Endringsprosesser som mislykkes er ofte et resultat av at de ansatte har en negativ oppslutning til endringsprosessen (Connor & Patterson 1982:18).

Oppslutning til endringsprosesser har blitt beskrevet som *"the glue that provides the vital bond between people and change goals"* (Connor 1992: 147). Oppslutningen måler den ansatte grad av tilknytning til innføring av nye regler, programmer, teknologi og budsjetter (Jaros 2010).

Connor og Patterson sier også om oppslutning til endring: *"a person is said to be committed to a specific outcome when he or she pursues that goal in a consistent fashion. With the passing of time and in varying situations, the committed person persists in activity that, from his or her point of view, will help achieve the desired goal"* (Connor & Patterson 1982:19).

Mathews og Shepard (2002:369) benytter denne definisjonen på en ansatt som oppslutter seg til endring: *"Comitted employees have a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values, show a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and have a strong desire to maintain membership with the organization"*.

Coatsee (1999) understreker grunnlaget for aksepteringen av og oppslutning til endring gjennom mål og verdier. Den ansatte deler også de målene og verdiene som ligger til grunn for endringen (Jaros 2010:81).

Meyer og Allen ser oppslutning som et multidimensjonalt fenomen. De tok for seg ulike definisjoner av oppslutning til organisasjoner og fant *"forståelsen av forpliktelse som en psykologisk tilstand som beskrivende for den ansattes forhold til organisasjonen, og innvirkende på den ansattes beslutning om å forbli i organisasjonen"* som en fellesbetegnelse for disse (Meyer & Allen 1997:11). Meyer og Allen hevdet videre at denne psykologiske tilstanden ikke trenger å være begrenset til sammenfallende mål og verdier, men at den også kan benyttes til å reflektere et ønske, et behov eller en plikt til å opprettholde medlemskap i organisasjonen (Meyer & Allen 1991:62). Basert på likheter og ulikheter ble det foretatt en tredeling av informasjonen inn i tre komponenter: Affektiv oppslutning som er en følelsesmessig oppfatning av hvor riktig og nødvendig endringen er, fortsettelses oppslutning som tar utgangspunkt i kostnader og normativ oppslutning som gir den ansatte en følelse av å ha plikt til å slutte seg opp om endringen. Disse tre utgjør tre-komponent-modellen for oppslutning til endring. Med bakgrunn i tre-komponents-inndelingen av oppslutning vil vi videre i oppgaven se bort i fra fortsettelses og normativ oppslutning, siden vi er interessert i den affektive delen av ansattes oppslutning. Grunnen til dette er på bakgrunn av funn i Svarstad (2010) der deltakelse i samspill med omfang og arbeidsbelastning kun virket på affektiv oppslutning til endring.

Det skilles tradisjonelt mellom to ulike tilnærminger til oppslutning til organisasjoner; holdningsforpliktelse og atferdsforpliktelse. Holdningsforpliktelse kan forklares som *"det tankesettet hvor individer vurderer i hvor stor grad deres egne verdier og mål er sammenfallende med organisasjonens verdier og mål"* (Meyer & Allen 1991:62). Her er det prosessen der de ansatte tenker over forholdet til organisasjonen de ansatte arbeider for som kommer i fokus. Rundt den forskningstradisjonen som er knyttet opp mot denne type oppslutning har fokuset for det meste vært å finne ut tidligere forhold som en del av utviklingen til oppslutning og hvilke handlingsmønstre oppslutningen fører til.

Atferdsforpliktelse handler om den prosessen der individet "låses" inn i en spesiell atferd

i en organisasjon og hvordan dette problemet så håndteres (Meyer & Allen 1991). Forskning innen atferdsforpliktelse har fokusert på å finne forhold hvor en spesifikk holdning har vist seg å repetere seg, og effektene av en slik atferd på holdningsendring. Meyer og Allen valgte å inkorporere begge disse forskningstradisjonene i sin modell over oppslutning i organisasjoner.

Meyer og Herscovitch hevder videre at tre-komponent-modellen kan generaliseres også til å gjelde oppslutning til endring i organisasjoner ved å kun foreta noen små justeringer. Første justering er å lage en mer generell definisjon på oppslutning og en definisjon på oppslutning til endring.

Generell oppslutning ble definert som *“a force (mind-set) that binds the individual to a course of action of relevans to one or more targets”* (Herscovitch & Meyer 2002:475). Oppslutning til endring ble definert som *“a force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative”* (Meyer & Herscovitch 2002:475). Ved å skille mellom disse formene for oppslutning i tre ulike komponenter, får vi frem de klare forskjellene og virkningene hver av dem har for den ansattes atferd på jobb.

De tre komponentene utelukker ikke hverandre. Den ansatte kan slutte seg opp på flere forskjellige måter (komponenter) samtidig (Meyer & Allen 1997:13). Det vil si at en ansatt oppriktig kan føle at denne endringen er en god strategi for organisasjonen (affektiv oppslutning), samtidig som hun også føler seg pliktet til å støtte endringen (normativ oppslutning).

Affektiv oppslutning er definert som den individs identifisering med og involvering i en organisasjon eller ren endring (Porter et al.1974). Ansatte med en affektiv oppslutning ønsker å forfølge et handlingsforløp av relevans for en bestemt måloppnåelse (Meyer & Herscovitch 2001). Affektiv oppslutning viser videre til ansattes engasjement, identifisering og følelsesmessige tilknytning til endringen (Meyer og Herscovitch 2001). Når den ansatte har affektiv oppslutning til en endring, så har den ansatte en oppriktig tro

på at endringen vil komme organisasjonen til gode (Cunningham 2006). Et kjennetegn på denne oppslutningen er at de møter regelmessig på jobb, utfører jobben sin og bidrar ekstra for å hjelpe til rundt oppgavene knyttet til endringsprosessen. Når ansatte blir i en organisasjon på grunn av affektiv oppslutning så er det fordi dette er noe de selv ønsker (Meyer og Allen 1997:11). På samme måte når de bidrar i en endringsprosess så er det etter egen vilje og fordi de ønsker endringen velkommen. Et affektivt tankesett blir utviklet når individet personlig involveres, verdsetter og deler de samme verdiene som ligger i organisasjonen eller endringen, og når de kan knytte sin egen identitet til et bestemt handlingsmønster. (Meyer & Herscovitch 2001:317).

Fortsettelses oppslutning viser til en erkjennelse av kostnadene forbundet med å forlate organisasjonen (Meyer og Allen 1997:11) eller ved å avbryte et handlingsforløp (Meyer & Herscovitch 2001:316). Denne type oppslutning oppstår når en ansatt har investert i en organisasjon og føler at investeringen nå står i fare for å gå tapt dersom handlingsforløpet brytes. Dette er i faglitteraturen også kalt ”sunk cost”. Derfor føler den ansatte at hun må delta i endringsprosessen for å forhindre at investeringene går tap (Meyer & Herscovitch 2001:316). Det er altså ikke nødvendigvis fordi den ansatte støtter endringen i seg selv som er grunnen til at hun forplikter seg. Hun gjør det fordi kostnadene ved å støtte endringen er mindre enn å la det være (Cunningham 2006). Denne type oppslutning oppstår etter en kostnadsvurdering. Ansatte som primært er forpliktet til organisasjonen eller en organisasjonsendring på grunn av fortsettelses oppslutning blir derfor værende i organisasjonen og støtter opp om endringen fordi de opplever at de *må* (Meyer og Allen 1997).

Normativ oppslutning viser til det tankesettet om at man føler seg pliktig til å bli værende i organisasjonen (Meyer og Allen 1997), eller pliktig til å støtte en endring (Cunningham 2006). En ansatt som føler normativ oppslutning til en organisasjon eller endring gjør det fordi han eller hun har internalisert verdier som skaper følelse av at man er pliktig til å gjøre det. Den ansatte som kun har normativ oppslutning kan yte like mye som en ansatt med affektiv oppslutning hvis det ligger en følelse av at han/hun er pliktig eller at han/hun skylder organisasjonen dette som resultat av å ha fått fordeler eller goder. En

ansatt som slutter opp om en endring med normativ oppslutning gjør det fordi han/hun opplever de bør gjøre det (Meyer og Allen 1997:11). Det normative tankesett utvikles gjennom internalisering av normer ved sosialisering, akseptering av vilkår i psykologiske kontrakter eller ved gjengjeldelse av mottatte goder (Meyer & Herscovitch 2001:317).

Cunningham (2006) mener at hver av disse formene for oppslutning kan relateres til hvordan en ansatt håndterer en endring. Ansatte med affektiv oppslutning vil håndtere endringen godt da disse er positive til selve endringen og har tro på at den er nødvendig. Da er dette en endring organisasjonen trenger og vil dermed bidra til å gjennomføre den og støtte den mens prosessen foregår. Selv om endringen noen ganger kan være krevende, mener Cunningham at troen på fordelene endringen bringer vil kunne skape en holdning om at det er verdt det, og gi en positiv tilknytning til endringen. Det er også empirisk bevist at dette vil fungere som en buffer mot ulike typer belastning som stress, uro og angst som en endring ofte fører med seg (Begley og Czajka (1993).

2.2 Årsaker til oppslutning

Vi har en antakelse om at deltakelse i endringsprosesser og tillit til toppledelsen er blant de hovedårsakene som skaper oppslutning til endring. I tillegg mener vi at slike kontrollvariabler som omfang, arbeidsbelastning, alder, utdanning og stilling i organisasjonen som ansatte har, i samspill med deltakelsesgrad og tillit til toppledelsen har stor påvirkningskraft i dannelsen av oppslutning i endringsprosesser.

I følge Devos et al.(2002), faktorer i en endringsprosess som kan skape oppslutning til endring blant de ansatte kan også oppsummeres som deltakelse i endringsprosessen og tillit til toppledelsen. For å skape oppslutning til endring må de ansatte gis informasjon og tilgang til å delta i endringsprosessen. Målet med deltakelsen er at de ansatte skal oppleve at de har en påvirkningskraft på endringsprosessen og egen arbeidssituasjon, og at dette vil skape en oppslutning til endringen.

Det kan tenkes at særlig to forhold kan ha en innvirkning på forholdet mellom deltakelse og dannelsen av oppslutning. Det er endringens omfang og den ansattes arbeidsbelastning. For å kunne vite noe om hvilken effekt deltakelsen vil kunne gi, må den derfor sees i sammenheng med hvor stort omfang den har for den enkelte, og hvor mye en ansatt har å gjøre på jobb.

Den andre årsaken vi antar påvirker de involvertes oppslutning er tillit til toppledelsen. Vi mener at deltakernes tillit til toppledelsen er av vesentlig betydning og en viktig forutsetning for deres oppslutning til endringen. Med dette mener vi oppslutningen av den enkelte kan variere etter grad av tillit de har til ledelsen. Samtidig mener vi at deltakelse i endringsprosesser og tillit til toppledelsen er positivt relatert med hverandre.

Vi har også en antakelse om at stillingen ansatte har i organisasjonen, alder og utdannelse er blant andre årsaker som vil ha en effekt på deltakelse og på ansattes affektiv oppslutning til endring. I de følgende underkapitlene skal vi gå nærmere inn i disse årsakene.

2.2.1 Deltakelse

Glew et al. definerer deltakelse som *"a conscious and intended effort by individuals at a higher level in an organization to provide visible extra- role or role expanding opportunities for individuals or groups at a lower level in the organization to have a greater voice in one or more areas of organizational performance"* (sitert i Kirkman, Lowe & young, 1999: 42).

Wagner og Gooding (1987) definerer deltakelse slik: *"A process in wich influence on decision is shared between hierarchical superiors and their subordinates"* (sitert i Hodgkinson 1991:1).

Knoop (1991) definerte deltakelse som *“the act of sharing decision making with others to achieve organizational objectives”* (sitert i Scott-Ladd & Marshall 2004: 647), mens Heller et al. (1998:15) definerte deltakelse som *“a process in wich allows employees to exert some influence over their work and the conditions under which they work”*.

Black og Gregersen (1997) deler deltakelse inn i seks dimensjoner.

1) *“Logisk forklaring”* som tar for seg bakgrunnen for valg av deltakelse. Herunder ligger to forklaringer: Den demokratiske forklaringen som sier alle som påvirkes av en endring har rett til å delta i beslutningsprosessen. Den andre er den pragmatiske forklaringen som ser deltakelse som et instrumentelt middel for å oppnå høyere produktivitet, økt fortjeneste, økt effektivitet og andre ønskelige mål for en organisasjon.

2) *Struktur*. I følge Black og Gregersen kan deltakelse rangeres fra en formell til en uformell struktur. Formell deltakelse er formaliserte regler og prosedyrer for hvem som kan delta, hvordan de kan delta, hva de kan delta i osv. Dette kan være både skrevne og såkalt uskrevne regler. Uformell deltakelse har ofte færre regler. Når deltakelse er basert på et demokratisk grunnlag brukes vanligvis formell deltakelse (Strauss 1982).

3) *Form*. Direkte former for deltakelse gjør det mulig for den enkelte å delta umiddelbart i beslutningstakingen ved å dele synspunkt, informasjon, meninger og holdninger (Black & Gregersen 1997).

Cabrera et. al. (2002) deler deltakelse ytterligere inn i to hovedformer:

I) *Konsulterende deltakelse*. Lederen søker et åpent miljø der de ansatte kan dele sine meninger som omhandler jobb eller arbeidsplass. Ledelsen sitter fortsatt med retten til å ta de endelige avgjørelser.

II) *Delegerende deltakelse*. Den ansatte får økt selvråderett og ansvar til å selv finne ut en fornuftig arbeidsplan som passer den enkelte best.

(Cabrera et al.2002).

Ved indirekte deltakelse er det kun noen av de ansatte som får delta på denne måten. Studier har vist at direkte former for deltakelse fører til større engasjement og involvering enn indirekte deltakelse (Black og Gregersen 1997).

4) *Beslutningsspørsmål*. Denne dimensjonen omfatter design av arbeid og oppgaver, arbeidsforhold samt strategi og investeringsspørsmål. Forskning viser at beslutningskvalitet og deltakelsestilfredshet til dels er en funksjon av den kunnskapen de involverte partene i beslutningstakingen tilfører en bestemt sak (Black og Gregersen 1997)

5) *Grad av involvering*. Denne rangeres fra:

I Ingen informasjon om beslutningen gis i forkant til de ansatte.

II Ansatte gis informasjon på forhånd.

III Det tillates at ansatte kan komme med sine meninger om beslutningen.

IV Ansattes mening blir tatt inn til vurdering i beslutningstakingen.

V Ansatte kan nedlegge veto mot beslutninger.

VI. Beslutningen ligger fullt og helt i de ansattes hender.

6) *Beslutningsprosessen*. Denne deles i følge Black & Gregersen (1997) i fem:

I. Identifisere problemer og problemområder

II. Bidra i problemløsningsfasen, og komme med forslag til løsninger

III. Delta i utvelgelsen av en løsning på problemet

IV. Planlegge implementeringen av den utvalgte løsningen

V. Evaluere resultatene av den implementerte løsningen (Black & Gregersen 1997:860 862).

I følge Dunphy og Stace (1988) er norske organisasjoner preget av det de kaller den industrielle demokrati tradisjonen (I.D. modellen). Denne tradisjonen vektlegger

demokrati og at de ansatte deltar i de større målsettinger og iverksettingsstrategier for organisasjonen. Argumentasjonen for denne tradisjonen er klassisk demokratisk. De som får sine liv påvirket av endringen bør også delta i den. Dette skaper også en oppslutning til endringen (Dunphy & Stace 1988).

Begrepet deltakelse brukes ofte synonymt med begrepene medvirkning og innflytelse. Likhetsstrekkene er mange, men det er også noen forskjeller som er verdt å trekke frem: Deltakelse kan beskrives som noe løst organisert, lite formalisert og opprettet i forbindelse med en bestemt situasjon, periode eller tilstand (Jacobsen 2010). For eksempel er medlemskap i prosjektgrupper eller arbeidsgrupper deltakelse dersom disse gruppene opprettes for en avgrenset periode og ikke er en del av organisasjonens ordinære formelle struktur. På bakgrunn av funn hos Svarstad (2010) vil fra nå av dette være referert til som formell deltakelse, og sikter da ikke til annet enn et oppmøte på en arena for deltakelse.

Medvirkning viser derimot til deltakelse på faste arenaer som er en del av organisasjonens struktur for en ubegrenset tidsperiode, som fast deltakelse i et utvalg eller en fagforening (Jacobsen 2010:230). Medvirkning antyder at organisasjonens medlemmer ikke kun er styrt av andre, de har også anledning til å delta aktivt, få gjennomslag for deres interesser og meninger. (Nyhlen 2001:261), og er av stor betydning for den ansattes holdning til endringen (Irgens 2000:122).

Når deltakelse skjer på områder hvor virksomheten kan ha betydning for hvilke avgjørelser som fattes i en organisasjon, da har vi innflytelse. Etter en slik bruk av ordene er deltakelse og innflytelse synonymer. I andre sammenhenger har man deltatt og engasjert seg på ulike måter uten at dette gjør noen forskjell (Jacobsen 2010). Fra nå av vil denne formen for deltakelse bli kalt reell deltakelse (Svarstad, 2010), og sikter da til at man har utøvd innflytelse og påvirket endringen i noen grad i alt fra utarbeiding av tiltak, problemløsning og evalueringer. Jacobsen mener også at deltakelse må defineres i forhold til grad av innflytelse, for å se på dette så må vi se på *deltakelsens dybde* (Jacobsen 2010). Med utgangspunkt i Black og Gregersen (1997) tar Jacobsen blant annet

utgangspunkt i den femte dimensjon i sin utvikling av fem former for deltakelse som deltakelsens dybde er avhengig av:

1. Deltakelse på områder hvor det gis informasjon om endringen. For eksempel informasjonsmøter eller andre sammenhenger hvor informasjon om endringen formidles.
2. Deltakelse som gir mulighet til å påvirke beslutningstaking. Dette kan være gjennom ulike arbeidsgrupper som for eksempel kommer med innspill til det å benytte seg av en forslagskasse.
3. Deltakelse i forbindelse med iverksetting av tiltak. Etter beslutningen er tatt får den ansatte oppgaver om å iverksette ulike tiltak. Det ville være naturlig å anta at en slik iverksetting innebærer en høy grad av skjønn, og dermed en høy grad av innflytelse.
4. Deltakelse på den aktuelle beslutningsarenaen hvor vedtakene fattes. Hvor stor innflytelse man i realiteten har er avhengig av de gjeldene beslutningsreglene for arenaen. Men i all hovedsak er dette er svært innflytelsesrik form for deltakelse.
5. Deltakelse på områder der beslutninger evalueres og vurderes opp mot de opprinnelige intensjonene.

I følge Jacobsen er ikke dette en rangering av de ulike deltakelsesformene etter hvilke former som gir mest innflytelse, men mener at innflytelsen øker med antall deltakelsesformer en ansatt tar del i. Jacobsen (2010) tar også for seg deltakelsens bredde som omhandler hvem som deltar i endringen.

1. Hvor bredt er organisasjonens ansatte definert inn i deltakelsen
2. Hvilken status har de ansatte som deltakere i endringen
3. Hvor stort omfang og hvor stor er ressursbruken i forhold til deltakelsen

Det argumenteres ofte med at deltakelse gir beslutningene større kvalitet, eierskapsfølelse til endringen, påvirkningskraft og tilknytning til endring. Det kan hende den ansatte engasjerer seg i en endring uten at han/hun har blitt hørt eller blitt tatt hensyn til. Dette kaller Amundsen og Kongsvik (2008) for ”tilsynelatende medvirkning” eller

”pseudomedvirkning”. Denne deltakelsesformen er nært knyttet til det som ovenfor ble kalt ”konsulterende deltakelse”, hvor man kommer med innspill, men der det er ledelsen som har siste ord, uavhengig av de innspill som er gitt. Pseudomedvirkning går ut på det samme, og betegner deltakelse i en endringsprosess, der det ikke har vært en reell påvirkning eller innflytelse på endringsprosessen. Amundsen og Kongsvik hevder at pseudomedvirkning virker negativt inn på de ansattes oppslutning til både organisasjon og endring.

En deltakelse som ligger tett opp til pseudomedvirkning kan resultere i endringskynisme, og manglende oppslutning rundt endringen. Amundsen og Kongsvik mener endringskynisme beskriver de ansattes følelse av resignasjon og avmakt på en mer dekkende måte enn begrep som motstand mot endring og endringstrøtthet. Ansattes deltakelse i endringsprosesser er et prinsipp som er forankret i norsk arbeidsliv (Amundsen og Kongsvik 2008).

Lysø og Sletterød har også laget en firefeltsmodell som viser en oppsummering av sammenhengen mellom deltakelse og innflytelse i en endringsprosess (Lysø og Sletterød, 2000:115):

Figur 1: Deltakelse og innflytelse

		DELTAKELSE	
		Lav	Høy
INNFLYTELSE	Liten	Løsninger tres ned over hodet på aktørene	Symbolsk deltakelse
	Stor	Prosess-erobring	Likeverdig medvirkning

Når innflytelsen er liten og deltakelsen lav, opplever mange at sentrale aktører trer løsninger ned over hodet på folk flest. Høy deltakelse og liten innflytelse kjennetegner en fiktiv medvirkningsprosess som man så og si tvinges med i. Aktørene kan oppleve seg som gisler i en prosess de ikke har reell innflytelse på. Lav deltakelse og stor innflytelse gir en liten gruppe stor makt til å erobre endringsprosessen, mens forutsetningen for en likeverdig medvirkning er både høy deltakelse og stor innflytelse for de medvirkende.

Deltakelse betraktes som et honnørord som de fleste forbinder med noe positivt, og fremstår som helt essensielt i en endringsprosess (Jacobsen 2010). Men Jacobsen (2010) bruker betegnelsen ”tveegget sverd” om deltakelse som virkemiddel i endringsprosesser; han stiller spørsmål ved om det er så sikkert at deltakelse alltid er et effektivt virkemiddel og noe som alltid bør vektlegges hvis man ønsker å lykkes med en endring. Det ligger ulike forutsetninger til grunn for om deltakelse ar en positiv eller negativ effekt. Irgens (2000) forstår det på en lignende måte. Deltakelse er ikke et ”trylleord” selv om deltakelse oppfattes som utelukkende positivt både for den enkelte ansatte og for organisasjonen.

Deltakelse fører til oppslutning i endringsprosesser.

Deltakelse er et bindeledd mellom de ansatte og oppslutning til endring. Devos et al. regner deltakelse som en faktor som kan knyttes til oppslutning til endring, det vises til Reichers et. al. (1997) som konkluderte med at deltakelse i endringsprosesser fører til høyere oppslutning til endringen.

De siste 20 årene har det vært en økning i bruken av deltakelsesmekanismer. De ansatte har samtidig fått involvere seg mer i organisatoriske endringsprosesser. Dette har en todelt hensikt: At ansatte skal støtte opp om endringen og ved at kunnskapen de sitter inne med kommer til uttrykk gjennom deltakelsen.

Eby et al.(2000) hevder at når de ansatte deltar i endringsprosesser, så vil det være en måte å vise oppslutning til endringen på. De ansatte er da mer forberedt på endringen når den trer i kraft.

Meyer og Herscovitch skriver at affektiv oppslutning øker når den ansatte involveres personlig. I denne fasen skjer det også en prosess som får den ansatte til å knytte sin identitet til et handlingsmønster. (Meyer & Herscovitch 2001:317).

Irgens (2000) hevder at når den ansatte får delta i planleggingsstadiet, beslutningstaking og iverksettingen av endringen så vil også deres holdninger til endringen forandres. Han hevder at dersom ansatte ikke deltar i en endring, vil også oppslutningen være lavere. De ansatte må inkluderes av ledelsen når planene for endringene og selve endringene trer i kraft. I følge Meyer og Stensaker (2006) så kan deltakelse gi de ansatte større innsikt og forståelse til endringen, dette vil også øke oppslutningen. Meyer og Stensaker (2009) hevder deltakelse reduserer motstand mot endring og er en viktig årsak til å øke oppslutningen til den.

Det enes om deltakelse som en viktig faktor i alle endringsprosesser. Meyer & Stensaker (2006) peker på at endringen er vanskeligere å gjennomføre dersom ikke de som påvirkes mest av den også deltar. Gjennom deltakelse øker de ansattes eierskapsforhold til endringen. Oppslutningen til endringen økes sammen med de beslutninger som tas i forbindelse med den (Jacobsen 2004:202). Kim & Mauborgne (1998) hevder at også beslutningene kvalitativt blir bedre.

Med dette beveger vi oss inn i det som er kjernen i oppgaven; deltakelse må sees i sammenheng med de forutsetningene som det befinner seg innenfor, slik Jacobsen (2010) som nevnt påpekte ovenfor. Samtidig vil vi basere oss på funn fra (Svarstad, 2010) om skillet mellom reel deltakelse og formell deltakelse og utlede følgende hypoteser:

Hypotese 1: Deltakelse vil virke positivt inn på dannelsen av affektiv oppslutning.

***Hypotese 2:** Reell deltagelse vil ha en større positiv innvirkning på dannelsen av affektiv forpliktelse enn formell deltagelse.*

2.2.2 Tillit

Tillit omfatter elementer av etikk, moral, følelser, verdier og naturlige holdninger og kombinerer en rekke områder som blant annet filosofi, psykologi, sosiologi, statsvitenskap, informatikk, økonomi og organisatorisk atferd (Tyler og Kramer, 1996, p.115). Det er en komplisert begrep (Ammeter et al., 2004) og er vanskelig å beskrive med en enkelt definisjon (Jones og Bowie, 1998). Levi-Strauss (1987) betegner tillit som et flytende begrep, og flytende begreper får sin mening i konteksten og derfor vil ulike dimensjoner ved begrepet bli vektlagt i ulike sammenhenger.

I denne oppgaven skal vi studere tillit i en organisasjonsmessig kontekst, nærmere sagt den type tillit som skal best forklare oppslutning til endring i organisasjoner. I hvilken grad får toppledere gjennomført en vellykket endring i organisasjoner avhenger i stor grad av hvor mye folk stoler på dem. Derfor ser vi på tillit til toppledelsen som et viktig element for toppledelsens tilgang til oppslutning i endringsprosesser.

Ifølge sosial utvekslingsteori (Blau, 1964), framgår tillit fra de påfølgende utvekslinger av ytelser mellom de involverte partene. Vellykkede høflighetsfraser fører til tillit fordi de involverer forpliktelser som er ikke kontraktsbundet. Det skaper en positiv forventning om at en annen ikke vil opptre opportunistisk gjennom ord, handlinger eller beslutninger (Boon og Holmes, 1991). Den relasjonelle historien mellom tillitsgiver og tillitsmottaker er et sentralt element i etablering av tillit, og den enkle økning av samhandlingen mellom to parter kan fremme en forbedring av tillit (McAllister, 1995). Fordi de fleste mennesker opplever problemer med å stole på totalt fremmede som de møtes for første gang, bygges tilliten opp trinnvis, der tid er en viktig faktor.

Tillit har også vært definert som en vilje til å være sårbar for andres handlinger, basert på den tidligere troen på at andre er pålitelige (Sitkin og Roth, 1993; Mishra, 1996).

Innenfor denne definisjonen er tre viktige komponenter tydelig. Først innebærer tillit iboende usikkerhet om en framtidig hendelse (Lane & Bachmann, 1996), dernest innebærer tillit sårbarhet, det vil si risikoen for å miste noe av verdi (Hosmer, 1995) og for det tredje, innebærer tillit det at en part er avhengig av positive forventninger av intensjonene til sin partner.

Basert på denne ville vi trekke inn definisjonen til Korsgaard et. al. (2002) hvor tillit til toppledelsen ble definert som ansattes holdning til ledelsen i organisasjonen som indikerer en vilje til å være sårbare for toppledelses handlinger.

Dunn (1988) hevder at det er to forskjellige begreper av tillit. Den ene er basert på beregningsmetoder og den andre på menneskelig følelser. McAllister (1995) presenterer også to typer tillit. En type er basert på kognitiv oppfatning av andre partens kompetanse og pålitelighet. Den andre typen er basert på affektiv oppfatning mellom individer. Spørsmålet er om tillit er utelukkende et produkt av beregningsmetoder av individuelle beslutningsprosesser eller den er basert på følelser (Bigley & Pearce 1998: 413).

Mange samfunnsvitere fremhever at en aksept av risiko for svik impliserer tillit. Tillit er i denne forståelsen en vurdering av sannsynligheten for at andre vil handle i tråd med våre interesser, eller i det minste ikke i strid med dem, er høy nok til at vi bør engasjere oss i en form for samarbeid med vedkommende (Gambetta 1988:217). Denne formen for tillit blir ofte referert til som kalkulerende tillit. Dasgupta (1988: 50-51) fremhever at når man har tillit til noen er dette bare på bakgrunn av det man vet om dennes disposisjoner, tilgjengelige valg og deres konsekvenser. Ut i fra definisjonene og den konteksten vi skal bruke tillit i, synes vi at det er kalkulerende tillit som kan best belyse vår problemstilling. I den sammenheng skal vi først se på hvilke alternative tillitsformer kan brukes og hvordan kalkulerende tillit forholder seg til disse tillitsformene.

Empirisk forskning synes å støtte skillet mellom rasjonelle og emosjonelle baser for tillit. Tillit er knyttet til hendelser som ennå ikke har skjedd. Følgelig har tillits giver et forhold hvor det ikke er noe direkte kunnskap om. Lewicki & Bunker (1995) konkluderte at tillit

blir oppfattet: som en individuell karakteristikk, som et kjennetegn ved mellommenneskelige transaksjoner eller som et institusjonelt fenomen.

Den oppfatning støttes også av Dirks og Ferrin (2002) som bemerket at tillit kan ha ulike grunnlag og de merker to kvalitativt ulike teoretiske perspektiver på hvordan tillit til lederskap kan skilles. Det første perspektivet fokuserer på hvordan oppfattes forholdet. I disse teoriene blir begreper som tillit, god vilje, og oppfatningen av gjensidig forpliktelse sentrale i et sosialt utvekslingsperspektiv (Blau, 1964; Konovsky og Pugh, 1994; Whitener et. al, 1998; Pillai et. al, 1999; Schriesheim et. al, 1999). Siden det legges vekt på relasjonelle forhold, dette perspektiv har blitt referert til som forhold basert på relasjoner.

Det andre perspektivet handler om i hvilken grad en tilhengers erfaringer og sårbarhet i et hierarkisk forhold er basert på oppfatningen av lederens karakter (Mayer et. al, 1995; Cunningham og MacGregor, 2000). Ifølge dette perspektivet søker tilhengerne signaler om lederens egenskaper, og det antas at det trekkes slutninger som har konsekvenser for atferd og holdninger. Lederens karakter er hovedsakelig viktig på grunn av ledelsens autoritet og dens mulige innvirkning på følgerens evne til å oppnå sine mål. Dette perspektivet har vært henvist til som tegnbaserte perspektiv.

De to perspektivene peker i retning av en analytisk inndeling av tillit i to former. *Form* viser til rammer og premisser for tilliten, den sosiale basis og kunnskapsgrunnlag som er utgangspunktet for tilliten og tjener som "sikkerhet" for den. De to formene er relasjonell tillit og strukturell tillit. De to tillitsformene er ikke gjensidig utelukkende men opererer ved siden av hverandre og til dels er avhengig av hverandre.

Relasjonell tillit er basert på nærhet og kjennskap. I videste forstand er relasjonell tillit et grunnleggende element av sosialt liv og den utvikles i sosiale prosesser, gjennom fortolkning, kommunikasjon og samhandling. Denne formen for tillit har tradisjonelt vært knyttet til ansikt til ansikt relasjoner i små og oversiktlige grupper hvor aktørene kjenner hverandre og har trygghet for at de deler felles regler og normer (Giddens 1993, Luhman 1979, Misztal 1996, Sztompka 1999). Tilliten er forankret i tidligere relasjoner (Zucker 1983). Nærheten kan ha forskjellig karakter, enten være *prosessuell*; dvs. basert på

samhandling i en eller annen form, den kan være *tilskrevet*; for eksempel knyttet til familie eller stammetilhørighet, eller *formidlet*; via media eller mellommenn.

Relasjonell tillit er også basert på handlefrihet. I følge Luhmann vil sosiale relasjoner alltid medføre usikkerhet og risiko fordi mennesker har muligheter til å foreta valg. Det er nettopp menneskets frie valg som er årsaken til at grunnlaget for tillit må skapes i nuet. Mennesket har forventninger om de reaksjoner som kan komme i fremtiden som følge av handlinger gjort i nåtid. Relasjonell tillit representerer en slik forventning om fremtidig adferd.

Strukturell tillit er basert på formelle strukturer og posisjoner, som gradvis institusjonaliseres ved hjelp av legitim makt. Strukturell tillit forankres i formelle sosiale strukturer (Gambetta 1990, Giddens 1993, Misztal 1996, Stzompka 1999) og er gyldig utover det individuelle. Det dreier seg om tillit som sosial koordineringsmekanisme på samfunnsnivå. Strukturell tillit institusjonaliseres i formelle organisasjoner, lover, kontrakter, profesjoner og liknende forordninger uavhengig av personer. Strukturell tillit basert på tillit inngir forutsigbarhet ved at den bidrar til å klargjøre rettigheter og plikter. Tillitsbrudd behandles gjennom legitime sanksjoner. Ved å forankre tillit i legitime formelle strukturer kan relasjoner basert på nærhet generaliseres til å kunne etableres mellom fremmede. Strukturell tillit bidrar til å redusere risiko i transaksjoner som går over tid, distanse og mellom fremmede. Strukturen skal inngi den sikkerheten som nærheten ga og gjøre det mulig å kunne stole på at transaksjoner mellom fremmede skal forløpe som avtalt. Generalisering av tillit fra nære til fremmede relasjoner hviler på to forutsetninger. Den første er et legitimt maktapparat som kan iverksette sanksjoner for å sikre at plikter, kontrakter og lover overholdes. Den andre er at aktørene kjenner til og aksepterer lover og sertifiseringer. Indirekte er det den legitime makten som gis tillit. Denne prosessen er også en institusjonalisering av et legitimt maktapparat som basis for strukturell tillit.

I litteraturen snakkes det også om en tredje tillitsform, nemlig prekontraktuell tillit. Denne tillitsformen handler om den såkalte "tatt for gitte"-tilliten et menneske har til andre mennesker før en relasjon er etablert. Vi anser denne tillitsformen som mindre

vesentlig for vår undersøkelse både fordi den vanskeligere lar seg måle og fordi vi er ute etter å undersøke den tilliten de ansatte har til allerede etablerte relasjoner og strukturer.

Relasjonell og strukturell tillit kan brukes som begreper for å analysere endring, men verken den relasjonelle eller den strukturelle tilliten er hver for seg nok til å forklare større tillitsprosesser. Forholdet mellom tillitsformene er dynamisk og kontekstuell. Det betyr at de ulike tillitsformene kan variere over tid og i ulike situasjoner. I tillegg forutsetter vi at noen underordnede har et bedre grunnlag for å bedømme påliteligheten av toppledere på grunn av daglig virke og nær kontakt med dem, mens andre underordnede ikke har samme kunnskap om topplederne og deres oppførsel.

Sett de to tillitsformene i en organisatorisk kontekst og i forhold til vår problemstilling, mener vi at kalkulerende tillit vil forklare mer enn de enkelte tillitsformene hver for seg. Videre vil vi bruke kalkulerende tillit i oppgaven, fordi den kan tolkes som en blanding av både den relasjonelle og strukturelle tillit, og er best til å forklare oppslutning sammenliknet med andre former for tillit. Dette stemmer også med Russel Hardins tilnærming til tillit som innkapslet interesse.

I sin tilnærming til tillit som innkapslet interesse opererer Hardin både på et individnivå og på et individ- institusjonsnivå (Hardin 1999: 13). En tillitsrelasjon involverer to personer og en forventning knyttet til en handling. Tillit er knyttet til tillitsgivers vurdering av intensjonen til tillitsmottaker med hensyn til sistnevntes handling (Hardin 1999: xx). Dette kan settes opp mer systematisk som at A har tillit til at B vil gjøre X (Baier 1995, Luhmann 1994, Hardin 1999: 9). Implisitt fremgår det at muligheten for svik er et sentralt aspekt ved denne typen tillitsrelasjoner, siden det er dette som skaper behovet for tillit. Tillit som "innkapslet interesse" er derfor egnet til både å beskrive relasjoner av mer forretningsmessig art og i personers forhold til venner og kjære. Hardins fokus på relasjonen mellom individ- og institusjonsnivået er knyttet til en forståelse av at tillitsrelasjonen eksisterer i en institusjonell kontekst. En tillitsrelasjon mellom A og B vil være basert på at A vurderer det til å være i B's interesse å gjøre X. Denne vurderingen skjer i lys av en sosial kontekst. Endrer denne konteksten seg vesentlig, kan B's interesse i å gjøre X også endre seg (Hardin 1999: 13). Mer stabile tillitsforhold er som regel gjensidige og pågående i en stabil kontekst. En god måte for A

å få B til å være tillitsverdig overfor seg, er å gjøre B gjensidig avhengig av at A er tillitsverdig i en annen situasjon (Hardin 1999: 17). Siden tillit som innkapslet interesse bygger på en vurdering av tillitsmottagers interesse i å være tillitsverdig, er kunnskap en viktig institusjonell faktor som kan fremme tillit. I små, nære samfunn kan man ha pågående relasjoner med "alle". Slike overlappende relasjoner genererer vesentlig kunnskap relatert til om man kan ha tillit til en person.

Tillit til toppledere fører til oppslutning i endringsprosesser.

Oppslutning og tillit ser ut til å gå hånd i hånd. Derfor er tillit til toppledere ansett å være et viktig aspekt i en endringsprosess, og en forutsetning for ansattes samarbeid med endring (f.eks. Kotter, 1995). Flere studier har funnet signifikante sammenhenger mellom ansattes tillit og reaksjoner til organisatoriske endring (f.eks. Öreg, 2006; Stanley et. al., 2005). Dermed kan noen egenskaper ved endringsprosesser baseres på kalkyler og synes å ha en sentral rolle i formingen av ansattes tillit til toppledelsen og følgelig reaksjoner på endring.

Armenakis et. al. (1993) understreket viktigheten av toppledelsens troverdighet, pålitelighet og oppriktighet i skapelsen av ansattes beredskap for endring. Forskningen viser at tillit til toppledelsen gir de ansatte en forståelse av ledelsens gode intensjoner. Ansatte, som stoler på sine toppledere, tror på verdien av innovasjon og tror at de og organisasjonen vil dra nytte av det. Derfor bør tillit til toppledelsen styrke etterfølgeres affektive oppslutning til endringen.

Spesielt personer med høy grad av tillit til toppledelsen kan føle at de ikke vil være utsett for negative angrep eller manipulasjon, fordi de mener at intensjonene i den øvre ledelsen er pålitelige (Byrne et al., 2005). Videre føler de at de blir respektert av organisasjonen og har noen mulighet til å ta vare på sine egne interesser (Korsgaard et al., 2002). Følgelig, ansatte som får oppfatning av at organisasjonen behandler dem med respekt og verdighet ved endringsprosessen, bør ha høyere nivåer av affektiv oppslutning til endring enn de som tror at de blir behandlet urettferdig.

Likeledes kan tillit til toppledelsen gi enkeltpersoner en følelse av kontroll ved å føle seg beskyttet av de gode intensjonene til ledelsen (Byrne et. al.2005). Slik atferd vil trolig

føre til affektiv oppslutning til endring fordi ved å gi støtte og oppmuntring er det mer sannsynlig at ansatte vil slutte seg opp til endringen (House og Mitchell, 1974).

Når ansatte har høy grad av tillit til toppledelsen er de mer villige til å samarbeide (Whitener et al., 1998), noe som fører til høyere nivåer av affektiv oppslutning til endringen. Hvis ansatte har liten tro på toppledelsen kan de fremmedgjøre seg fra endringen og reagere med frykt og motstand (Kotter, 1995; Dribben, 2000). Vi har med denne følgende hypotese:

***Hypotese 3:** Tillit til toppledelsen er positivt relatert til affektiv oppslutning.*

Relasjonen mellom deltakelse og tillit til toppledelsen

Tillitsbygging gjennom demokratisk deltakelse handler om bygging av strukturell tillit gjennom etablering av legitime demokratiske prosedyrer i organisasjoner. Det blir ofte hevdet at involvering av berørte i en endring i alle stadier av organisatoriske endringsprosesser, vil føre til en rekke positive utfall som er bedre beslutninger, mindre motstand og en mer positiv holdning til endring (Glew et. al, 1995; Lines, 2005). Flere forfattere har hevdet at til og med en svært begrenset form for deltakelse som mulighet til å uttrykke sine meninger, bør ha en positiv innflytelse på tillit til toppledelsen (Alexander og Ruderman, 1987, Korsgaard og Robinson, 1995). Dypere former for deltakelse som for eksempel delegering av beslutninger, makt eller bruk av felles beslutningstaking bør påvirke tilliten til toppledelsen enda sterkere. Empirisk har det blitt funnet at ansattes tillit til toppledelsen er høyere når de er fornøyde med graden av deltakelse i beslutninger (Driscoll, 1978), og når ansatte kan fastslå arbeidsroller (Deci et al., 1989).

Organisatoriske prosesser kan antas å kommunisere øverste ledelsens syn på sine ansatte og deres roller. Bruk av deltakelse kan ses som uttrykk for toppledernes tillit til ansatte. Ved å gi beslutningsinnflytelse til ansatte, gir toppledere signal om at de har tillit til ansatte og mener at ansatte ikke skal utelukkende satse bare på sine egne smale interesser i beslutningsprosessen, men også skal holde organisasjonens og eiernes interesser i tankene. Som hevdet av Fox (1974: 67) er alle tillitsrelasjoner fundamentalt gjensidige i

naturen. På grunn av sterke normer om gjensidighet (Gouldner, 1960) vil ansatte sannsynligvis og gjengjelde ledelsen ved å oppfatte dem som delegerer beslutnings innflytelse som mer troverdige enn de som ikke gjør det. Dersom de fysiske egenskapene til en organisasjon, for eksempel strukturer, roller, og klima, kommuniserer toppledelsens mistillit til ansatte, antas det at de ansatte vil reagere med mistro.

I tillegg kan bruk av deltakelse under endringen ses på som etablering av midlertidige grupper sammensatt av ledere og medarbeidere. Selv i svake former for deltakelse (f.eks. stemme) er det sannsynlig at ansatte vil oppleve framveksten av en felles identitet mellom seg selv og toppledere. Jo sterkere form av deltakelse (f.eks. felles beslutninger, delegering), desto større sannsynlig er det at deltakerne opplever seg selv som en gruppe. Det er noe som skaper en felles identitet, verdier, interesser og følelse av tilhørighet som trolig vil ha dyptgripende virkninger på tillit. Dette synet støttes også av litteraturen om sosial identitet som tyder på at den positive tro assosiert med liknende gruppemedlemskap har innflytelse på tillit (Brewer og Kramer, 1985; Kramer, 2001). Samtidig vil kategorisering av enkeltpersoner (for eksempel toppledere) i en kategori som man tilhører føre til at ansatte ser på ledere som mer troverdige enn de ville ha vært dersom de ble kategorisert inn i en annen gruppe (Brewer, 1979, Williams 2001).

Ut i fra drøftingen ovenfor tror vi at det er en relasjon mellom tillit og deltakelse, men samtidig er det vanskelig å avgjøre om det er deltakelsen som skaper tillit eller det er tilliten som skaper deltakelse. Vi vet ikke hvilken vei årsakspila går, og derfor har vi to forskjellige antakelser. I den første antakelsen er det deltakelse som skaper tillit. I den andre antakelsen er det tillit som skaper deltakelse. Samtidig tror vi at det er en selvforsterkende prosess hvor deltakelse og tillit påvirker hverandre kontinuerlig som om de er satt i en sirkel, og retningen av hva som er årsak og hva som er virkningen mellom disse to variablene bør sees innenfor en bestemt kontekst. Det vil si om det er deltakelse som kommer først i tid eller tillit kan variere fra en situasjon til en annen. Vi tror at på samme måte som tillit kan skape deltakelse som fører til oppslutning, kan også deltakelse skape tillit som fører til oppslutning. Dette forholdet mellom deltakelse og tillit er litt

uklart for oss og vi ikke har noe hypotese for dette på grunn av det, men vi skal undersøke dette nærmere i oppgaven.

2.2.3 Omfang, arbeidsbelastning og individuelle trekk

I de foregående kapitlene har vi tatt for oss de variablene vi hovedsakelig ønsker å undersøke effekten av på den avhengige variabel. I dette underkapittelet vil vi ta en gjennomgang av de andre interaksjonsvariablene og individuelle kontrollvariablene som ble nevnt i 2.2 ettersom de kan påvirke den ansattes deltakelse og affektive oppslutning. Disse variablene som er nevnt her vil ikke være sentrale i denne undersøkelsen, men fordi vi antar at de har en effekt vil vi beskrive dem som kontrollvariabler. Variablene som her blir presentert kommer i tilfeldig rekkefølge. En slik kontrollvariabel vi vil begynne med er endringens omfang.

2.2.3.1. Omfang.

Med omfang menes hvor stor endringen vil være for den enkelte og i hvilken grad den ansatte blir berørt av endringen. Desto større omfang en endring vil være for den enkelte, dess mer naturlig er det at denne personen vil ønske å påvirke den, delta i prosessen og holde seg oppdatert om den. Denne deltakelsen vil også kunne påvirke den ansattes oppslutning til endringen.

Et spørsmål er om denne deltakelsen vil skape like mye oppslutning om den ansatte ikke føler seg like berørt av endringen? Er det mulig at endringens omfang for den enkelte kan virke inn på effekten av deltakelse? Vi kan anta at den affektive oppslutningen til endringen vil variere ut i fra hvor mye den ansatte har deltatt sett i sammenheng med hvor stor endringen er for vedkommende. Med disse antakelsene kan vi lage følgende figur som forklarer variasjonen på den affektive oppslutningen:

Figur 2: Omfang og deltakelse

		Deltakelse	
		Stor	Liten
Omfang	Stor	Positiv	Negativ
	Liten	Negativ	Positiv

Figuren viser en mulig sammenheng mellom omfang og stor og liten deltakelse og hvordan dette vil virke på den ansattes oppslutning. Som figuren viser vil en som deltar i stor grad, og som berøres av endringen i stort omfang, ha en mer positiv oppslutning til endringen. Det vil også virke positivt for oppslutningen om en ansatt kun deltar i liten grad og omfanget er i liten grad for ham/henne. Dersom derimot omfanget blir stort for den enkelte, og deltakelsen er liten, vil den ansatte føle mindre oppslutning. Naturlig nok kan det skyldes at den ansatte da kan føle seg forbisett og ikke inkludert i en prosess som vil forandre mye for henne.

Hvis deltakelsen er høy, mens omfanget av endringen er lite, kan det også føre til negativ oppslutning. Det kan forklares med at dersom den ansatte bruker mye tid og krefter på å delta i endringsprosess som berører en selv lite, så vil dette føles bortkastet og meningsløst for den enkelte.

I følge arbeidsmiljøloven § 4—2. om krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling, skal det etter punkt 2e gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer *som berører vedkommendes arbeidssituasjon*”, og etter punkt 3: ”under omstillingsprosesser som medfører *endring av*

betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Deltakelse er altså lovpålagt, men kun for de arbeidstakerne som får arbeidssituasjonen sin berørt av endringen (uthevet i kursiv).

I følge Irgens (2000) er tilgang til informasjon og medvirkning under endringsprosessen to avgjørende faktorer for hvilken innstilling de ansatte får til endringen. Irgens viser til forskning som viser at det ideelle for den enkelte er å delta på samme nivå som den ansatte selv ønsker eller forventer. Dersom den ideelle deltakelsen oppnås kan det kalles deltakelsestilfredshet, hvilket vil si at den ansatte deltar på det nivået han/hun forventer ut i fra hvilket omfang endringen vil være for ham/henne. De som har størst omfang må også gis mulighet for å delta på nivået som tilsvarer deres forventning og ønsker, og innen for de rammer det gis mulighet (Irgens 2000).

Når det gjelder omfang generelt så er det ofte et spørsmål som blir subjektivt oppfattet. Ulike personer kan ha ulik forståelse av endringen og hvor stort dens omfang er. En endring kan for noen oppfattes som stor og omfattende (revolusjonær), mens den for andre kan ses på som en liten og ubetydelig (evolusjonær).

Jacobsen (2004) tar for seg endring på individnivå og nevner ti ulike måter omfanget av en endring kan berøre organisasjonens medlemmer på. De ti ulike måtene er følgende: faglig uenighet, opplevelse av frykt for det ukjente, frykt for å miste jobben, tap av identitet, frykt for å ikke strekke til, tap av personlige goder, tap av sosiale relasjoner, brudd på sosiale kontrakter, symbolsk orden og arbeidsbelastning. Som følge kan det tenkes at omfanget av endringen kan påvirke både ansattes affektiv oppslutning og deltakelsesgrad fordi vi ser på deltakelse som på den beste måten å påvirke beslutningene i organisasjonen. Det kan tolkes som om hvis omfanget av endringen oppleves som stor vil den ansatte påvirke sin situasjon. Den beste måten å gjøre dette er gjennom deltakelse. Men samtidig kan det tenkes at størrelsen på den opplevde omfanget av endringen kan ha betydning for den ansattes affektive oppslutning til endringen. Et ekstremt eksempel kan være om en ansatt skal flytte til en annen by som følge av endringen. Dette vil etter vår

mening påvirke den affektive oppslutningen til endringen. Jensen (2010) fant ut at omfang hadde en direkte effekt på ”voice” og kan dermed ses på som økt motstand mot endring. På bakgrunn av dette og Jacobsens ti punkter ser vi at omfang kan skape motstand mot endring, altså mindre affektiv oppslutning. Det kan likevel tenkes at der er eksempler på at omfang kan øke oppslutningen. Dette kan skje hvis en ansatt som jobber under dårlige arbeidsforhold eller har høy arbeidsbelastning kan få en forbedret jobbsituasjon som følge av endringen. Men vi velger å bruke Jacobsen og Jensen som grunnlag for denne undersøkelsen. Med dette har vi følgende hypoteser:

***Hypotese 4:** Stor opplevd omfang av endringen fører til økende deltakelse.*

***Hypotese 5:** Desto større er opplevd omfang av endringen, desto mindre er den affektive oppslutningen av endringen.*

I tillegg ønsker vi å bruke omfang som kontrollvariabel og undersøke om opplevd omfang kan som forklart i figur to påvirke effekten av deltakelse på affektiv oppslutning. Derfor våre neste hypoteser er følgende:

***Hypotese 6:** Deltakelseeffekten på den affektive oppslutningen avhenger av opplevd omfang av endringen.*

2.2.3.2. Arbeidsbelastning.

Som allerede nevnt er også arbeidsbelastning et annet aspekt som i denne sammenheng kan være verdt å se på som en mulig kontrollvariabel som kan påvirke effekten av deltakelse på oppslutning. Dette fordi deltakelse i endringsprosesser kan gå på bekostning av den tiden den ansatte normalt bruker på arbeidsrelevante gjøremål, og da er deltakelse med på å skape dobbeltarbeid, noe som kan oppleves som en belastning for den ansatte (Jacobsen 2010: 235). Det kan senke oppslutningen mot endringsprosessen blant organisasjonens medlemmer.

Oppslutning kan sees på som en effekt av deltakelse i endringsprosesser. Men dersom arbeidsoppgavene til vanlig er belastende og den ansatte i tillegg må engasjere seg i endringsprosessen, så vil dette kunne redusere denne effekten, eller i verste fall føre til motstand fremfor oppslutning til endring. Dette er altså knyttet til hvordan den ansatte opplever arbeidsbelastningen endringsprosessen medfører.

En vesentlig endring av arbeids- og organisasjonslivet er at arbeidsoppgavene i stor grad har gått fra fysisk til mentalt arbeid. Den mentale arbeidsbelastningen vil være tema for denne undersøkelsen. For oss er arbeidsbelastning som allerede tidligere nevnt en kontrollvariabel sammen med omfang fordi disse samspiller med hvilken effekt deltakelse har på oppslutning til endring. Vi vil derfor teste ut empirisk om arbeidsbelastning påvirker effekten av deltakelse. I den forbindelse vil dette kapittelet ta for seg hva som menes med begrepet og hvordan det operasjonaliseres.

Figur 3: Arbeidsbelastning og deltakelse.

		DELTAKELSE	
		Stor	Liten
ARBEIDSBELASTNING	Høy	NEGATIV	POSITIV
	Lav	POSITIV	NØYTRAL

Figuren viser en eventuell sammenheng om hvordan det kan subjektivt oppleves når arbeidsbelastning blir kombinert med stor eller liten deltakelse og hvordan det gir utslag i oppslutning. Høy arbeidsbelastning kombinert med stor deltakelse vil sannsynligvis slå ut i negativ oppslutning til endring. Dette fordi den ansatte forventes å få for mye å gjøre med både mange daglige gjøremål og høy deltakelse i tillegg. Hvis derimot

arbeidsbelastningen er lav og dette kombineres med en stor deltakelse, kan det gi et positivt utslag på oppslutningen. Totalen vil med det ikke bli like belastende på den ansatte. Når deltakelsen er liten og arbeidsbelastningen er høy så forventes det å gi et positivt utfall i forhold til oppslutning til endring. Når man har en høy arbeidsbelastning og deltar i liten grad, kan det virke mindre belastende enn i tilfellet med stor grad av deltakelsen i endringsprosessen, for da kan man fokusere og bruke mer tid på arbeidet som oppfattes belastende. En lav arbeidsbelastning med liten deltakelse forventes derimot å slå nøytralt ut på oppslutning til endring. I dette tilfellet kan arbeidssituasjonen for den enkelte bli nesten uendret og følgelig vekke likegyldighet eller nøytralitet.

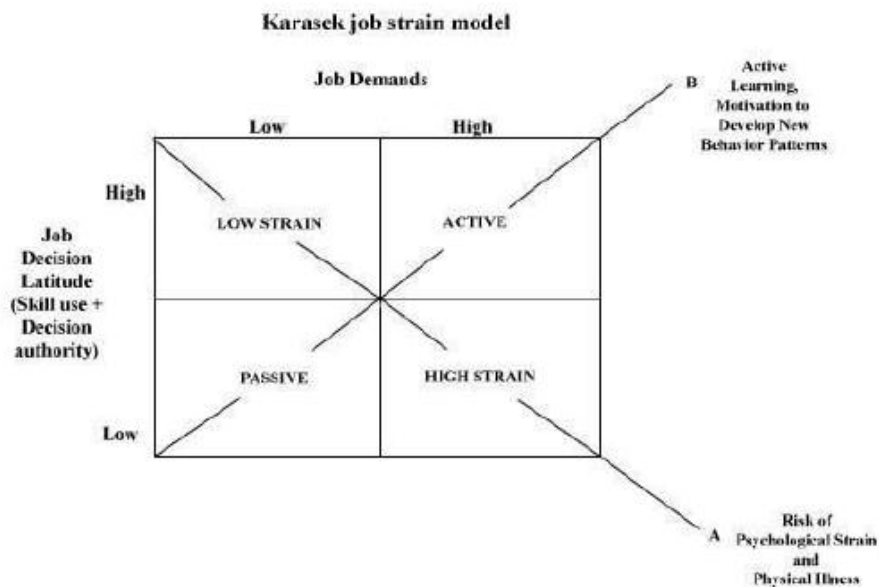
I følge Robert Karasek består arbeidsbelastning av de krav en ansatt møter i sin jobb kombinert med den beslutningsmyndigheten en ansatt har i møtet med disse kravene (Karasek 1979). Arbeidsbelastning er i denne sammenheng et resultat av en interaksjon mellom krav og kontroll i arbeidet (Sale & Kerr 2002:145).

Karasek har undersøkt sammenhengen mellom ulike jobbkarakteristika og hjertesykdom som en følge av arbeidsbelastning. I den forbindelse er den såkalte ”krav-kontroll”-modellen utviklet (se figur nedenfor), også kalt arbeidsbelastningsmodellen (job strain modell) (Van Der Doef & Maes 1999:87). Krav-kontroll-modellen har vært en vanlig modell innen yrkespsykologi (Taris & Feij 2004: 545), og har dominert innen forskning på stress og psykologisk belastning på arbeidsplasser siden 1980-tallet (Van Der Doef & Maes 1999:87). I tillegg har den blitt en betydningsfull modell for forholdet mellom arbeid og trivsel (Daniels 1999:125). I følge krav-kontroll-modellen kan psykologisk arbeidsmiljø kjennetegnes ved kombinasjonen av psykologiske jobbkrav som stilles til den ansatte og den kontrollen den ansatte har i møtet med disse kravene. Karasek påpeker at en av de mest brukte hypotesene i forbindelse med krav- kontroll modellen (Karasek 1979,1997) omhandler arbeidsbelastning og forutsier at arbeidsbelastning er en konsekvens av høye psykologiske krav kombinert med lav beslutningsmyndighet (Karasek et. Al: 1998:322; Karasek 1979:285,1981:694).

I sin modell bruker Karasek ordet ”jobbkrav”. Begrepet er knyttet til arbeidsmengde og operasjonaliseres først og fremst som tidspress og rollekonflikt. (Van Der Doef & Maes 1999:88). Karasek definerer jobbkrav som ”psykologiske kilder til stress tilstedeværende i arbeidsmiljøet”, og bruker eksempler som høyt arbeidstempo, -tidspress, og mentalt krevende arbeid (Karasek 1979:287; de Jonge & Kompier 1997:238), og begrensninger i oppgaveutførelsen og motstridende krav (Karasek et.al 1998:323).

Jobbkrav er ikke i seg selv negativt. Men når det kombineres med lav kontroll kan det for den ansatte bli belastende. Kontroll er i følge Perrewé & Ganster (1989) definert som: ”troen på at man kan påvirke omgivelsene” (Perrewé & Ganster 1989). I følge Perrewé og Ganster er kontroll noe positivt. Mangel på kontroll er derimot knyttet til ulike former for dårlig helse (Perrewé & Ganster 1989). Jobbkontroll er den ansattes mulighet og evne til å kontrollere sine egne aktiviteter på jobb (Van Der Doef & Maes 1999:88; de Jonge & Kompier 1997: 238) og utøvelse av sine arbeidsoppgaver (Karasek et al.1998:323). Jobbkontroll regnes også som beslutningsmyndighet (decision latitude).

Figur 4: Krav- kontroll modellen:



Reference: Schnall PL, Landsbergis PA, Baker D.
Job Strain and Cardiovascular Disease. Annual Review of Public Health; 15:381-411, 1994

Figuren ovenfor er basert på to hypoteser, hvor hypotese I er diagonalen A, mens hypotese II er diagonalen B. Ser vi på diagonal A så ser vi at arbeidsbelastningen øker når jobbkravene øker og beslutningsmyndigheten avtar (Karasek 1979:288). Diagonalen har en negativ virkning på ansattes helse (de Jonge & Kompier 1997:240). Følger vi diagonal B så ser vi at høye krav og høy beslutningsmyndighet skaper et økt aktivitetsnivå og som igjen gir mer utvikling av nye atferdsmønstre (Karasek 1979:288), økt motivasjon og vilje til å lære, og opplevelse av arbeidet som meningsfullt (de Jonge & Kompier 1997: 240). I følge krav-kontroll-modellen er altså arbeidsbelastning utfallet av to typer jobb-dimensjoner: den totale effekten av krav og kontroll i arbeidet (Sale & Kerr 2002:145). Når disse to dimensjonene kombineres får vi fire ulike jobbtyper: når det er lav kontroll og høye krav antas det at belastningen vil bli høy fordi den ansatte ikke kan respondere optimalt på de krav som stilles. Som resultat vil den ansatte oppleve mer spenning, økt adrenalinnivå og høyere hjerterytme. Når arbeidssituasjonen også legger begrensninger på måter de ansatte kan besvare kravene på (som ved lav kontroll), så får ikke disse spenningene et normalt utløp gjennom håndtering av kravene, og gir med det en enda større psykologisk reaksjon som varer lenger enn ved et høyere kontrollnivå (Fox et.al 1993). Når jobbkravene er lavere og dette kombineres med høy beslutningsmyndighet så er resultatet lav arbeidsbelastning. Den ansatte har da mange måter å takle kravene på. For læring er dette en ideell situasjon: Den ansatte kan utforske ulike måter å håndtere de ulike kravene på. (Taris & Feij 2004:545).

Mellom ytterpunktene høy og lav arbeidsbelastning, ligger de såkalte ”passive” og ”aktive” jobbene. Når høye jobbkrav kombineres med høy kontroll tilsvarer det en aktiv jobb. Den ansatte bør i en slik situasjon kunne håndtere kravene på en tilstrekkelig måte, og være beskyttet mot høy eller unødig belastning. Denne kombinasjonen av krav og kontroll skaper en følelse av mestring; det kan hjelpe den ansatte med å håndtere uunngåelige belastningsfremkallende arbeidssituasjoner, og det kan øke produktiviteten. I en slik jobbsituasjon får den ansatte utnyttet ferdighetene sine maksimalt i arbeid med krevende oppgaver (de Jonge & Kompier 1997:239).

I tillegg kan arbeidsbelastningen den ansatte har i endringsprosessen påvirke både ansattes deltakelse, tilliten ansatte har til toppledelsen og den affektive oppslutningen til endringen. Hvis en ansatts arbeidsbelastning skal være så høy at den skal gå utover hans/hennes deltakelsesgrad, kan den høye arbeidsbelastningen også synke den ansattes tillit til toppledelsen gjennom manglende deltakelse og som følge også affektive oppslutningen til endringen, spesielt i situasjoner hvor den opplevde omfanget av endringen er liten. Det kan også tenkes at høy arbeidsbelastning vil senke den ansattes tillit til toppledelsen direkte ved at vedkommende mener de ansvarlige (ledelsen) har delegert for mange krav og for lite kontroll, noe som kan få dem til å tvile på ledelsens kompetanse. I tillegg kan en høy arbeidsbelastning være årsak for å ikke delta i endringen i det hele tatt. Med bakgrunn i den teoretiske delen vi var innom har vi følgende hypoteser:

Hypotese 7: Høy arbeidsbelastning av den ansatte fører til lavere deltakelsesgrad.

Hypotese 8: Høy arbeidsbelastning føre til manglende affektiv oppslutning til endringsprosessen.

Vi ønsker også å se om arbeidsbelastning påvirker effekten av deltakelse og tar utgangspunkt i hypotese I og diagonal B som tar for seg psykologisk arbeidsbelastning og formulerer våre neste hypoteser som følgende:

Hypotese 9: Deltakelseeffekten på den affektive oppslutningen avhenger av arbeidsbelastningen som følge av endringsprosessen.

2.2.3.3. Alder, utdanning og stilling.

Alder og utdanning er ofte brukte trekk som blir knyttet opp til oppslutning (Glisson & Durick 1988, Mottaz 1988). Det kan tenkes at yngre generasjoner ikke føler den samme oppslutningen til organisasjoner de er en del av eller til endringsprosessen som de eldre ansatte gjør. Det kan være forårsaket av at stadig flere tar høyere utdanning (SSB). I følge Colbjørnsen (2003) er unge høyt utdannede i større grad individualister med fokus

på selvrealisering og å finne ut og forme sin arbeidssituasjon. Den samme generasjonen er generelt sett orientert mot endring (Colbjørnsen 2003), men ikke alltid nødvendigvis føler seg sluttet opp om endringen. Man finner ikke den samme lojaliteten og tilhørigheten blant de yngre generasjoner som man gjør blant de eldre ansatte. De yngre er preget av mer å flykte relasjoner enn tidligere. Når karrierene er individuelt så forskjellige vil det føre til ulike former for oppslutning til endring og organisasjon (Nesheim 2007), og da særlig en mindre oppslutning til arbeidsgiverorganisasjonen (Colbjørnsen 2003). Da kommer vår neste hypotese som er:

***Hypotese 10:** Desto høyere alder den ansatte har, desto høyere er den affektive oppslutning til endringen.*

I følge Jacobsen (2000) er det de ansatte med høy utdanning som har lavest affektiv oppslutning. Det er en mulig forklaring at høy utdanning ofte tilsvarer profesjonsyrker som kjennetegnes av å være individualister som nevnes ovenfor, og med mindre grad av lojalitet og liten grad av opplevd tilhørighet til organisasjonen. Disse karrierene er preget av mer frihet og autonomi i sitt arbeid. De unge høyt utdannede føler derfor ikke den samme avhengighet til organisasjonen som man ofte finner blant de yrker med lavest utdanning. De med høy utdanning er ofte mer ettertraktete på arbeidsmarkedet og det er derfor mulig at de ikke føler samme behov for å engasjere seg utover eget felt. Derfor følgende hypotesen lyder som:

***Hypotese 11:** Desto høyere utdanning, jo lavere er den affektive oppslutning til endringen.*

Vi antar også at desto høyere stilling i hierarkiet en ansatt har, dess større vil sannsynligheten være for at den ansatte vil delta i endringsprosessen og ha en positiv oppslutning. En mulig forklaring er at en som har leder eller mellomleder stilling i organisasjonen vil ha mer ansvar og mulig vil bry seg mer om organisatoriske forhold enn saksbehandlere og ansatte. Lederskapet skal fremme organisasjonens mål og dette kan gjøres i kraft av stillingen. Med dette nærmer vi oss til vår siste hypotese som er følgende:

Hypotese 12: Desto høyere stilling i hierarkiet den ansatte har, desto høyere er den affektive oppslutning til endringen.

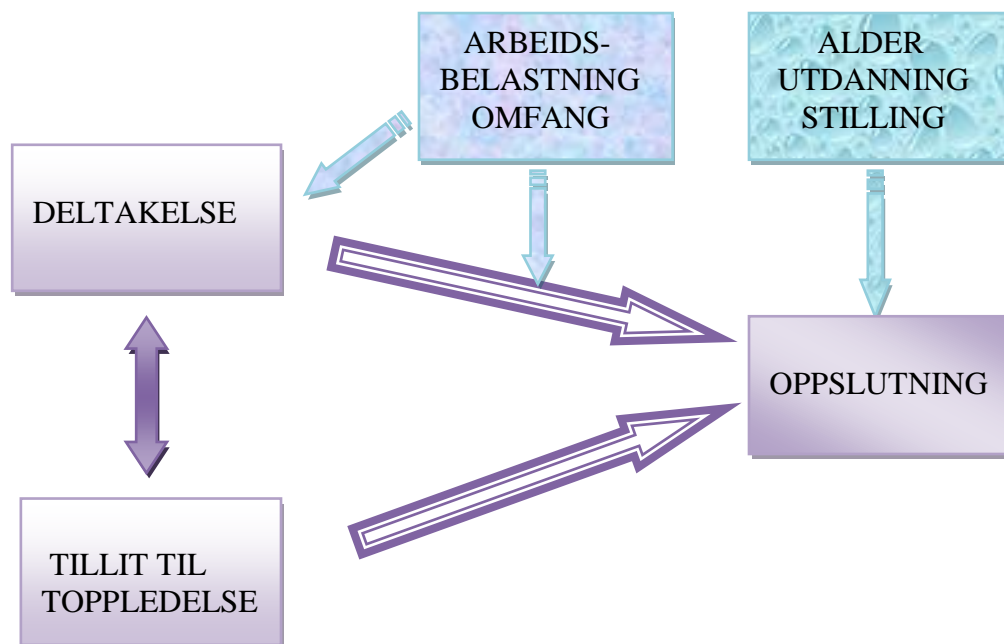
3.0 METODE

3.1 Operasjonalisering

Vår problemstilling lyder som følgende hypotese: *Den affektive oppslutningen i endringsprosessen vil variere etter ansattes deltakelsesgrad og etter tilliten den enkelte har til toppledelsen. Deltakelses effekt på affektiv oppslutning kan bli påvirket av endringens omfang og arbeidsbelastning.*

Basert på det teoretiske grunnlaget kan denne problemstillingen fremvises grafisk gjennom følgende modell:

Figur 5: Grafisk problemstilling



Den avhengige variabelen er oppslutning til endring. Det teoretiske grunnlaget for denne variabelen er Herscovitch og Meyers tre -komponent modell, hvor det skilles mellom affektiv, fortsettelses og normativ oppslutninger. Vi er interessert i den affektive oppslutningen, hvor ansatte tror på verdien av endringen. Det vi vil finne ut av ved denne variabelen er om de involverte slutter seg til endringen og dermed føler endringen er nødvendig. Eventuell motstand mot den planlagte endringen vil slå ut i negativ oppslutning.

For å operasjonalisere den affektive oppslutningen har vi benyttet noen av de samme påstandene Herscovitch og Meyer (2002) brukte i sin undersøkelse.

Påstand 7-9 måler den avhengige variabelen affektiv oppslutning. Påstandene er følgende:

- ”Denne endringen er en god strategi for organisasjonen”
- ”Denne endringen er helt unødvendig”
- ”Denne endringen er riktig for å møte de utfordringene vi står ovenfor”

Svaralternativene på disse tre påstandene er: Helt enig, nokså enig, verken enig eller uenig, nokså uenig, helt uenig.

For å komme frem til disse påstandene har vi basert oss på Meyer og Herscovitch sine variabler som skal måle affektiv oppslutning. Variablene er som følger:

(1) This is a good strategy for this organization, (2) This change is not necessary, (3) This change serves an important purpose.

Den uavhengige variabelen deltakelse måler om de ansatte har deltatt i endringsprosessen og på hvilke måter de har deltatt. Variabelen kan variere fra ingen deltakelse i det hele tatt til å være ledende drivkrefter bak planleggingen. Spørsmål 1 – 2 måler formell deltakelse, og påstand 3-6 måler reell deltakelse. Disse er hentet og tilpasset til vår oppgave gjennom ubetydelig reformulering fra undersøkelsen Steinsland (2009:30) benyttet i sin masteroppgave via Svarstad (2010). Opprinnelig baseres disse spørsmålene på Black og Gregersens teori (1987). Der ble deltakelse delt inn i seks dimensjoner, og

spørsmålene er basert på den sjette dimensjonen, som utdypes i kapittel 2.2.1.

Spørsmålene lyder som følger:

- ”Deltar eller har du deltatt i en av arbeidsgruppene som er opprettet i forbindelse med omorganiseringen i Kristiansand Kommune?”
- ”Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe?”

Svaralternativene på disse spørsmålene er ja og nei.

- ”Jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen.”
- ”Jeg har vært aktivt med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre.”
- ”Jeg har vært aktivt med på å bestemme ulike tiltak i forbindelse med iverksettingen.”
- ”Jeg har vært aktivt med på å evaluere/ vurdere konsekvensene av iverksatte tiltak i forbindelse med omorganiseringen.”

Svaralternativene på disse påstandene er helt enig, enig, verken enig eller uenig, uenig, helt uenig.

Påstand 10-17 måler grad av arbeidsbelastning. Disse påstandene er opprinnelig basert på teori fra Karasek (1979) teori om arbeidsbelastning, men formuleringen av påstandene er hentet fra en medarbeiderundersøkelse utført av Advicia på vegne av Studentsamskipnaden i Agder via Svarstad (2010).

- ”Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hopper seg opp”
- ”Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige”
- ”Jeg utfører arbeidsoppgaver som jeg skulle hatt mer opplæring for å utføre”
- ”Mine spesialkunnskaper og ferdigheter er nyttige i arbeidet mitt”
- ”Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som blir tildelt meg”

- ”Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo”
- ”Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser”
- ”Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid”

De fire første spørsmålene måler arbeidskrav til de ansatte, mens de fire siste måler arbeidskontroll (Karasek 1979) Svaralternativene her er: Helt enig, nokså enig, verken enig eller uenig, nokså uenig, helt uenig.

Spørsmål 18-21 måler i hvor stor grad de ansatte blir berørt av endringen. Disse spørsmålene er hentet og tilpasset gjennom reformulering til vår oppgave fra Jensen (2010) via Svarstad (2010)

- ”I hvor stor grad vil omorganiseringen av Kristiansand Kommune medføre nye arbeidsoppgaver?”
- ”I hvor stor grad vil omorganiseringen medføre nye kolleger?”
- ”I hvor stor grad jobber du med det samme som du gjorde før endringen trådte i kraft?”
- ”I hvor stor grad fører omorganiseringen til at du må tilegne deg ny kunnskap for å være oppdatert?”

Også her er svaralternativene: Helt enig, nokså enig, verken enig eller uenig, nokså uenig, helt uenig.

Påstand 22-30 måler den uavhengige variabelen tillit til toppledelsen. Da påstandene for variabelen tillit til toppledelse skulle formuleres, ble to ulike kilder sentrale. Den første kilden var teorien om kalkulerende tillit som tar utgangspunkt i beregning av gevinster og tap, og veies etter oppfattet risiko. Den andre kilden var spørsmålene som er hentet fra tidligere forskning, som synes å være en konsensus om måling av tillit, der noen av de samme spørsmålene ble brukt av ulike forskere i ulik tid i ulike sammenhenger og noen av dem ble reformulert og tilpasset til vår problemstilling. Forskere operasjonaliserte tillit forskjellig avhengig av fokus og fasen av tillit de studerer, men vi har lånt og tilpasset bare de av disse spørsmålene som måler kalkulerende tillit. Siden ingen av forskere hadde

mange nok spørsmål som måler kalkulerende tillit, lånte vi derfor fra flere forskere.

Påstandene er følgende:

- “Generelt tror jeg at toppledelsens motiver og intensjoner er gode”
- “Gitt toppledelsens tidligere handlinger, ser jeg ingen grunn til å tvile på deres kompetanse og egnethet for jobben”
- “Toppledelsens handlinger og atferd er konsekvente og forutsigbare”
- “Jeg har tro på at toppledelse ivaretar mine interesser selv om det er kostbart å gjøre det”
- “Toppledelsen tilnærmer seg sin jobb med profesjonalitet og dedikasjon”
- “Jeg føler meg veldig trygg på toppledelsens ferdigheter “
- “Toppledelsen gir meg ærlige forklaringer for beslutninger som tas”
- “Jeg tror at toppledelsen behandler meg rettferdig”
- “De fleste av mine kollegaer har tillit til toppledelsen og respekterer dem”

Disse påstandene er basert på elementer og påstander fra McAllister (1995), Robinson (1996), og Mayer et al.(1995). Hvorav tre av dem som måler tillit til toppledelsen er hentet fra McAllister (1995) og er som følger:

(1) Most people, even those who aren't close friends of this individual, trust and respect her/him as a co-worker (2) Given this person's track record, i see no reason to doubt her/his competence and preparation for the job (3) This person approaches her/his job with professionalism and dedication

Fire påstander ble lånt og tilpasset til vår problemstilling av Robinson (1996) og er følgende:

(1) In general, I believe my employer's motives and intensions are good (2) Can expect my employer to treat me in a consistent and predictable fashion mote (3) I don't think my employer treats me fairly (4) My employer is not always honest and truthful

De to siste påstandene ble hentet og tilpasset fra Mayer et al.(1995) og Zaheer et al.(1998) og lyder henholdsvis som følgende:

(1) I feel very confident about top management's skills (2) I have faith in my contact person to look out for my interests even when it is costly to do so

For å sikre tilstrekkelig måling av påstandene og spørsmålene i denne oppgaven, bruker vi en multi-element-skala. Alle skalaene måles gjennom Likert-type vektor forankret i 1 = helt uenig og 5 = helt enig.

3.2 Omorganiseringen i Kristiansand Kommune

Når vi skulle velge case så ønsket vi å ta utgangspunkt i en endringsprosess som var omfattende og aktuell i tiden. Vi har valgt ”Prosjekt Rådhuskvartalet” som vår case for denne masteroppgaven. Dette er et todelt prosjekt som skal gjennomføres i Kristiansand Kommune; det ene delprosjektet omhandler bygging av et nytt rådhuskvartal i Kristiansand. De nåværende bygningene på Øvre Torv skal frem til 2014 bygges om og restaureres innvendig. Vårt fokus i denne oppgaven skal være på det andre delprosjektet som handler om organisering. Denne delen av prosjektet er en planlagt omorganisering av rådmannens stab, og samlokalisering rådmannen, direktørene og staber i Kristiansand kommune. Det er også planlagt felles servicefunksjoner. Det ble tatt personlig kontakt med prosjektleder Arvid Håkonsen for å få tilgang til informasjon om omorganiseringen og tillatelse til å bruke den som case

Før omorganiseringen bestod den øverste administrative ledelsen i Kristiansand kommune av en rådmann og rådmannens stab, disse har sine kontorer i dagens rådhuskvartal. Hver av sektorene ledes av en direktør og en stab rundt ham/henne. Prosjekt rådhuskvartalet ble vedtatt første gang i kommunalutvalget i Kristiansand 16. mars 2010. Bystyret 23. mars 2011 vedtok en kostnadsramme på 485 millioner kr. Dagens rådhuskvartal ble bygget i 1892 og har for lite areal i forhold størrelsen på administrasjonen. Utenom egne eid administrasjonslokaler har kommunen måttet leie seks øvrige lokaler. Dette gjør at kommunen leier andre lokaler rundt i kvadraturen slik at

kommuneadministrasjonen sitter spredt. Helse- og sosialdirektøren og staben hadde sitt kontor i Tollbodgata 14. De øvrige direktørene og stabene sitter i bygg i nærheten av dagens rådhuskvartal. Rådmannen har på bakgrunn av dette uttalt et behov for å samle den sentrale staben i kommunen, både fordi dagens ordning med leie av arealer er dyr i drift, og fordi det er en oppfatning at spredningen av administrasjonen dette medfører er ineffektiv.

Etter omorganiseringen skal direktørene samles i det nye rådhuskvartalet slik at disse, sammen med rådmannen, utgjør et lederteam for kommunen.

Innen organisasjonsteorien kan vi se denne endringen som et ledd i å forandre den formelle strukturen slik at den fysiske nærheten mellom lederne skal kunne forbedre kommunikasjonen og samhandlingen mellom rådmannen og direktørene (Jacobsen og Thorsvik, 2007)

Målet med prosjektet er å effektivisere i form av kostnadsreduksjoner Kristiansand Kommunes administrative ledelse. Dette kan innebære en nedbemanning på 18-29 årsverk. Det synes imidlertid også å foreligge et klart forbedringspotensial innenfor stabs- og støttetjenester langs dimensjonene helhetlighet, tverrfaglighet, samlokalisering og koordinert overordnet styring.

Det foreslås i prosjektet at rådmannens stab og dagens administrasjonssektor løses opp og erstattes av en ny Kristiansand Kommune-stab med felles funksjoner for hele kommunen. I utgangspunktet foreslås tre stabsenheter; økonomi, personal/organisasjon og administrativ støtte. Som følge av samlokaliseringen av rådmannen og direktørene er målet at disse skal være den nye administrative toppledelsen i Kristiansand Kommune. Rådmannen forblir tilrettelegger for politiske organer og toppleder i Kristiansand Kommune i et overordnet ansvar for styring og utvikling av organisasjonen. Han er dessuten linjeleder for sektor- og stabsdirektørene og får øverste ansvar for å utvikle ledergruppen til et godt fungerende lederteam. Forslaget innebærer en større grad av sentralisering av stabs- og støttefunksjoner enn i dagens modell. Som konsekvens flytter alle direktørene inn i det nye rådhuskvartalet etter dette er ferdigstilt. Med dem

omorganiseres også staben rundt dem.

På det tidspunktet undersøkelsen ble foretatt var omorganiseringen pågående. De første endringer skjedde mai 2010 da rådmannens stab ble oppløst, nye enheter opprettet og flere ble flyttet til en samfunnsenhet i teknisk sektor. I november 2010 flyttet disse over til Sandens slik at endringen var satt ut i praksis. Flere enheter flyttet i mars 2011 inn i midlertidige lokaler i Gyldengården der de skal være til selve byggeprosessen er ferdigstilt.

Anslagsvis vil rundt 250 bli direkte berørt som følge av endringen; det vil si de får nye arbeidsoppgaver og settes i en ny stab. Til sammen vil ca. 500 flytte inn i det nyrestaurerte rådhuskvartalet.

3.3 Metodedetriangulering

Vi har muligheten til å ta i bruk ulike verktøy for å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten som vi er interessert i. Disse verktøyene inneholder ulike måter å samle inn og undersøke empirisk data på. De valgene vi gjør kan påvirke resultatene av studiet, og en må derfor nøye vurdere de konsekvenser som de ulike valgene kan gi.

Denne oppgaven er en case hvor ved hjelp av kvantitativ metode skal vi gå inn i bredden av fenomenet for teste vår teori og ved hjelp av kvalitativ metode i dybden for å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig som ikke er mulig og få frem ved hjelp av den kvantitative metoden. Disse to metodene er ikke konkurrerende men utfyller hverandre.

Til grunn for undersøkelsen av hovedproblemstillingen vår velger vi å benytte en kvantitativ spørreundersøkelse basert på operasjonaliseringen gjort i forrige kapittel.

Men når vi skal undersøke forholdet mellom deltakelse og tillit og forsøke å kartlegge en kausal sammenheng av hva som kommer først i tid blir det en tverrsnittsundersøkelse, og kan ikke løses bare med kvantitativ metode. I følge Jacobsen (2010) er en tverrsnittsstudie en studie som kun beskriver situasjonen på et gitt tidspunkt. For å få en

mer helhetlig forståelse av fenomenene vi studerer i denne oppgaven ønsker vi derfor å supplere den kvantitative metoden med kvalitativ metode. Det er en form for metodetriangulering. Metodetriangulering innebærer at fenomener studeres fra ulike synsvinkler og synspunkter, og at problemstillingen belyses ved hjelp av forskjellige metoder.

3.3.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ tilnærming er strukturert og systematisert. En kvantitativ tilnærming er en metode som går i bredden, og som innebærer at det kun mottas informasjon om det forskeren ønsker å få svar på (Jacobsen 2010). Ved hjelp av på forhånd utformede spørsmål og svaralternativer kan forskeren legge føringer på informasjonen som skal innhentes. Forskeren lager rammene for hvilken informasjon som er relevant, og tvinger respondentene til å holde seg innenfor disse ved bruk av spørsmål. Ved bruk av kvantitativ metode kan informasjon formes til målbare enheter. Dette muliggjør statistiske beregninger. En kvantitativ tilnærming går fra teori til empiri, og er en deduktiv tilnærming. Ved å gå i bredden menes at man får en nøyaktig fremstilling av omfanget og/ eller hyppigheten av et fenomen på tvers av forskjellige kontekster (Jacobsen 2010). Bruk av spørreskjema er derfor den mest egnede fremgangsmåten innen kvantitative delen av metoden. Gjennom spørreskjema kan vi samle inn data av deltakere fra forskjellige nivåer eller kontekster i organisasjonen som sikrer oss sett sammen med det store antall deltakere en slags bredde. I forbindelse med de ulike variablenes effekt på den avhengige variable oppslutning, anser vi det som mest hensiktsmessig å benytte seg av kvantitativ metode. Dette fordi vi basert på vår teori anser kausalforholdet slik det er illustrert i modellen ovenfor.

3.3.1.1. Valg av enheter

Siden problemstillingen er å måle de involverte oppslutning til endringsprosessen så ville vi spørre alle de ansatte som er involverte og vil bli påvirket av endringsprosessen, det vil si alle de rundt 500 som flytter inn i rådhuskvartalet og kemnerbygget. Vi har hatt jevnlig kontakt med administrasjonen i kommunen om omorganiseringen og fått oversikt

over hvilke enheter som blir berørt. Vi fikk den siste oppdatert listen i februar 2011 over de av dagens stabsenheter som er foreslått og vurderes å flytte inn i det nye rådhuskvartalet. Listen er datert til 10. 11. 2010. og inneholder enheter fra sektorer som: ordfører, rådmann, organisasjons-, barnehage-, helse- og sosial-, økonomi-, kultur-, og teknisk sektorer og skoleetaten.

Som en del av rådhuskvartalet er også det såkalte kemnerbygget like ved siden av en del av omorganiseringen. Dette er et nyere bygg som skal tas i bruk slik det står i dag. Her er cirka 100 ansatte foreslåtte flytte inn, det vil si enhetene regnskap- og lønn under økonomisektoren og IT i organisasjonssektoren. Alle de øvrige enheter skal inn i selve administrasjonsbygningen ved rådhuskvartalet.

Kristiansand Kommune har et epostsystem som innebærer at alle ansatte i administrasjonen har egen e-post. Derfor så vi det som mest effektivt å sende spørreskjema elektronisk til de utvalgte ansatte. For å få tilgang til e-postene til de som skulle flytte inn i rådhuskvartalet tok vi kontakt med IT-tjenesten og sendte dem forespørsel om å sende e-postadressene til alle som tilhørte de aktuelle enhetene i den ovenfornevnte listen. Det skulle skape noen problemer: Som et ledd i omorganiseringen så var de selv midt i en flytteprosess til midlertidige lokaler da vi tok kontakt og de kunne ikke ordne listene umiddelbart. Da vi endelig fikk e-postlistene så hadde de kun e-post-adressen til 286 av de som skulle flytte inn. IT-tjenesten hadde ikke oversikt over hvilke personer, og dermed epost-adresser som tilhørte enhetene i kultur- og teknisk sektor og som skulle flytte inn i rådhuskvartalet. Vi fikk derfor en tilsendt en fullstendig liste over alle navnene i disse enhetene, til sammen cirka 600 personer. For å kunne skille ut de av disse som skulle flytte inn i rådhuskvartalet måtte vi ta kontakt med kommunen igjen. De lovte de skulle hjelpe, men på grunn av stor arbeidsmengde kunne de ikke love at denne jobben ville bli gjort før uke 13. Vi valgte derfor å sende ut spørreskjema til de 286 adressene vi allerede hadde onsdag 16. mars slik at vi kunne få inn noen svar og ettersende spørreskjema til de øvrige adressene når disse ble klare. Før utsendelsen tok vi ut rådmannen og ordføreren fra epostlisten. Dette gjorde vi fordi vi ønsket å måle de involvertes oppslutning til endring og tillit til toppledelsen. Å sende spørreskjema til den øverste politiske- og administrative leder i kommunen om spørsmål om tillit til

toppleidelsen blir overflødig.

Vi fikk aldri svar fra kommunen om de øvrige anslagsvis 200 ansatte som skulle flytte inn i rådhuset etter restaureringen, og vi valgte derfor å utelate disse av flere årsaker.

Videre drøfting rundt dette kommer vi tilbake til i kapittel 3.3.1.3 validitet og reliabilitet

3.3.1.2. Datainnsamling

Når vi skulle samle inn de kvantitative data så sendte vi ut spørreskjema elektronisk via det web-baserte programmet "Survey Xact". Vi brukte kommunens egne mailinglister for å finne frem til de som omorganiseringen angikk. Totalt sendte vi spørreskjema til de 286 e-postene vi hadde fått fra kommunen.

Målet for innsamlingen var å nå en svarprosent på minimum 50-60 prosent. For å nå dette målet sendte vi undersøkelsen ut med utsendelsesbrev. Både i mailen og i teksten var vi klare på at svarene ville bli behandlet anonymt og alle svar skulle makuleres etter bruken.

Vi var også klare på at svarene og oppgaven skulle kun brukes til masteroppgaveskrivingen. Vi oppga også veileders navn for å gi undersøkelsen mest mulig tyngde og dermed øke svarprosenten.

Vi måtte sende ut to purringer i tillegg til første gang vi sendte ut selve spørreskjemaet for å klare å nå målet om minimum 50-60 prosent. Første purring gikk ut en uke etter utsendelsen. Andre purrerunde gikk ut uken etter det igjen. Vi fikk en del tilbakemeldinger fra respondenter som ikke ønsket å delta i undersøkelsen, dette av ulike årsaker. Noen ønsket ikke å delta fordi de følte seg inhabile da de jobbet tett opp til ledelsen, mens andre mente de falt utenfor da de skulle gå av med pensjon og ikke var direkte berørt av endringen lenger. Da vi sendte ut spørreskjema første gang fikk vi svar per e-post av tre respondenter at de ikke ønsket å delta. Etter første purring fikk vi svar per e-post av ytterligere tre som ikke ønsket å delta, og etter andre purrerunde fikk vi fem svar fra respondenter som ikke ønsket å delta. De siste fem oppga at årsaken var at de skulle slutte i jobben innen kort tid og derfor ikke hadde noen formening om endringsprosessen. Vi tok alle svarene på alvor og utelot de fra videre utsendelser og purringer. Totalt endte vi opp med 158 som hadde svart på hele undersøkelsen, og 15

som hadde svart på deler av undersøkelsen. Dette gav en total svarprosent på 60,4 prosent.

3.3.1.3. Validitet og reliabilitet.

Vi ønsker i dette kapittelet å se på hva som kan være begrensende for resultatet av vår undersøkelse. Kun én stor endringsprosess har vært case i vår oppgave, og de ansatte i undersøkelsen er hentet fra én kommune, nemlig Kristiansand Kommune. Svarprosenten vi fikk av de spurte var på ca. 60,4 prosent. Det er derfor ikke mulig å konkludere med at funnene vi har gjort i denne undersøkelsen kan generaliseres til å gjelde alle organisasjoner, verken offentlige eller private.

En annen mulig svakhet er at vi kun har sendt spørreskjema til 286 av de totalt omlag 500 som omorganiseringen innebærer. Vi tror likevel ikke dette har vært en svakhet ettersom de mest berørte av undersøkelsen er inne blant de 286 spurte. De øvrige vi ikke fikk sendt spørreskjema til er de ansatte innen teknisk sektor og kultursektoren, dette er beskrevet under kapittel 3.3.1.1. ”valg av enheter”. Med unntak av en liten stab rundt direktøren vil de ansatte i disse sektorene være mindre berørt av omorganiseringen. I all vesentlighet vil resultatet av omorganiseringen for disse være at de får nye kontorfasiliteter. Vi vurderte det derfor dit at det var best å utelate disse fra spørreundersøkelsen da det trolig ville trekke ned svarprosenten å sende spørreskjema til ansatte som var mindre berørt av endringen.

I selve undersøkelsen har vi også vært klar over at enkelte begreper vi har brukt har vært åpen for tolkning. Ordet ”toppledelse” er ikke entydig og knytter seg ikke til noen bestemte personer eller enheter, og dette fikk vi også tilbakemelding fra enkelte ansatte om. Vi så det likevel formålstjenlig å bruke nettopp dette ordet uten videre definisjon slik at de ansatte kunne svare på hva de forestilte seg var toppledelsen. Initiativet bak selve omorganiseringen var rådmannen som stod bak, men også andre i kommunens øverste ledelse har hatt funksjoner og roller i omorganiseringen. Alternativet ville vært å spørre hvordan tilliten var til rådmannen selv og/eller den og den direktøren, men vi tror at dette ville blitt for snevert med tanke på at mange av de ansatte i endringsprosessen befinner seg lenger nede i hierarkiet og derfor muligens ikke har noen formening om rådmannen

personlig, mens de gjerne har en oppfatning av toppledelsen samlet i kommunen. Den eneste presiseringen vi gjorde var å presisere at vi var ute etter tilliten til den administrative toppledelsen og ikke den politiske.

En svakhet vi også vurderte kunne være er en mulig alt for høy kovarians mellom affektiv oppslutning og tillit, hvilket betyr at vi i praksis måler det samme. Vi foretok derfor en faktoranalyse av tillit og affektiv oppslutning. Resultatet av faktoranalysen var at spørsmålene knyttet til affektiv oppslutning slo ut som en egen faktor. Det er derfor lite som tyder på at det er en høy kovarians mellom tillit og affektiv oppslutning (Se vedlegg 4).

Når det gjelder spørsmålene rundt affektiv oppslutning er disse hentet fra Meyer og Herscovitch (2002) via Svarstad (2010). Meyer og Herscovitch brukte i alt seks spørsmål knyttet til affektiv oppslutning. Vi bruker de samme tre spørsmålene som Svarstad fordi de i hennes undersøkelse viste seg å være gode måleindikatorer på affektiv oppslutning til endring. Dette bekreftet også vår faktoranalyse. Vi valgte å utelate normativ og fortsettelses forpliktelse. Grunnen til dette er at tidligere undersøkelser viser at deltakelse gir en sterkest effekt på den affektive oppslutningen til endring, mens den ikke har kunnet gi noen klar og signifikant effekt på fortsettelses eller normativ forpliktelse.

Det var noen utfordringer knyttet til spørsmålene rundt tillit. For det første måtte vi velge fra ulike spørreskjema for å måle den form for tillit vi var ute etter, noe vi også brukte tid på å drøfte, og deretter måtte spørsmålene oversettes fra engelsk til norsk. Enkelte spørsmål måtte også omformuleres noe for at de skulle bli best egnet til det norske språk og vår problemstilling. Det er også en utfordring knyttet til å måle tillit fordi det er gjort få undersøkelser på det tidligere. I tillegg er det et litt sensitivt tema, noe som gjorde at flere av respondentene ikke ønsket å delta i oppgaven.

3.3.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode har til hensikt å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Den kvalitative tilnærming går i dybden og har som formål å få frem sammenheng og helhet. Den tar sikte på å formidle forståelse. Det som skiller kvalitativ metode fra kvantitativ metode er i følge Jacobsen (2005) type informasjon som samles

inn og hvordan resultatene fra undersøkelsen blir presentert. Den kvalitative metoden baserer seg på *ord* og kvantitativ metode på *tall*. Ian Dey (1993 i Jacobsen, 2005:126) sier følgende om forskjellen mellom disse to metodiske tilnærmingene, ”mens kvantitativ data opererer med tall og størrelse, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger”.

En kvalitativ metode i sin rene form vil som oftest være en induktiv tilnærming hvor innsamling av data skjer gjennom åpen samtale. Jacobsen (2005:131-134) viser til at kvalitativ tilnærming egner seg best for problemstillinger hvor en søker etter å forstå hvordan ulike aktører fortolker og forstår en gitt situasjon. Denne tilnærmingen har som oftest få respondenter og søker å gå i dybden. Slik vil man få ulike aktørers unike perspektiver som fører til at man får nyanserte beskrivelser av temaet i en undersøkelse. En slik tilnærming vil ofte resultere i å utvikle nye teorier og hypoteser, men kan godt brukes til å teste teorier.

På denne måten kan vi gå inn i dybden av fenomenet og avdekke det som er ikke mulig å gjøre ved hjelp av vårt spørreskjema som for eksempel sammenhengen mellom deltakelse og tillit til toppledelsen og hva som kommer først i tid, eller hvor vidt denne relasjonen kan ha forandret seg over tid.

3.3.2.1. Valg av enheter.

Vi begrunner vårt utvalg av intervjuobjekter med at den var formålsorientert. Den ble styrt av vårt ønske om å få informasjon om forholdet mellom deltakelse i endringsprosesser og tillit til toppledelsen. Da er det mer naturlig å tenke at aktører som har deltatt i endringsprosessen i vår case vil ha mer informasjon som er relevant for oss enn andre aktører som ikke har deltatt. For å intervjuer valgte vi til sammen seks respondenter. Etter Jacobsen (2010:114) i kvalitative undersøkelser er ikke antallet undersøkelsesenheter det sentrale, men om enhetene kan gi oss interessant informasjon i forhold til problemstillingen. Det mest sentrale utvalgsriteriet var om respondentene hadde deltatt i endringsprosessen eller ikke. Respondentene kunne da gi oss informasjon om hvordan deres opplevelse av tillit hadde vært før deres deltakelse hadde begynt, og hvordan den hadde utviklet seg underveis. Vi valgte også å ta med én respondent som

ikke hadde deltatt. Grunnen til dette var om vedkommende kunne gi oss supplerende informasjon om hvordan manglende deltakelse eventuelt kunne skyldes manglende tillit, eller om vedkommende hadde fått endret syn på toppledelsen som følge av at vedkommende ikke hadde deltatt. De fem øvrige respondentene var alle deltakere i endringsprosessen. Graden av respondentenes deltakelse gikk fra ingen deltakelse i det hele tatt i den ene enden, og til å ha vært en sentral aktør under utarbeidelsen i den andre. Plasseringer i hierarkiet strakk seg fra saksbehandlernivå til mellomledernivå. For å finne frem til disse seks respondentene tok vi kontakt med personalansvarlige i kommunen som kunne bidra med navn. På denne måten fant vi frem til noen av de sentrale personene i denne endringsprosessen og har oversikt over hvem som har deltatt aktivt og hvem som ikke har deltatt. Etter at vi hadde valgt de mulige respondentene, tok vi kontakt med dem via telefon og mail. Alle de utvalgte hadde gitt sin samtykke til å bli intervjuet.

3.3.2.2. Datainnsamling.

Datainnsamlingen vi har valgt å bruke for denne delen av vår oppgave defineres av Jacobsen (2005) som ”det åpne individuelle intervjuet”. Denne typen datainnsamling passer godt for vår undersøkelse siden det er bare noen få enheter som skal undersøkes. Gjennom en slik tilnærming vil vi kunne få fram den enkeltes unike erfaringer, opplevelser, meninger og fortolkninger i forbindelse med forhold vi er interessert å belyse. Denne måten å samle inn data på kan gi mange verdifulle nyanser og nye detaljer om relasjonene mellom tillit til toppledelsen og den ansattes deltakelse i endringsprosessen og i hvilken retning denne relasjonen går mot oppslutning fordi vi ikke har noen på forhånd bestemte svaralternativer. Ulempene i en slik undersøkelse vil blant annet være preget av at det kan ta lang tid å gjennomføre. I tillegg kan et intervju på ca. en time fort produsere ca. 10-15 maskinskrevne A4 sider (Jacobsen, 2005:130).

Når man skal foreta et intervju blir man stilt ovenfor valget om hvordan intervjuet skal gjennomføres, ansikt-til-ansikt, via telefon eller via internett (Jacobsen, 2005). Etter en gjennomgang av fordelene og ulempene disse ulike metodenes kan medføre, valgte vi å bruke ansikt til ansikt metoden. I følge Jacobsen (2005) vil det skape et lettere klima av

fortrolighet, som blir vanskeliggjort gjennom noe så upersonlig og anonymisert medium som telefon eller internett. Samtidig kan det åpne mulighetene for både å skape mer tillitsfull relasjon og observasjon. Respondentene ble også spurt om de ønsker denne intervjuformen og om når eventuelt vil passe best for dem å møtes. Alle intervjuer vi hadde foretatt, ble gjennomført som personlige ansikt til ansikt intervjuer.

Konteksten intervjuene blir foretatt kan ha innvirkning på resultatene. Vi kan vurdere intervjustedene som naturlige steder hvor intervjuobjektet kan føle seg trygge (Jacobsen, 2005:147). Av den grunn kan det være viktig at intervjuene foregår i kjente og trygge lokaler for intervjuobjekter. Alle intervjuene vi har tatt foregikk i lokaler som passet best for respondentene. Intervjuene foregikk enten ved respondentenes eget kontor eller ved et møterom ved deres arbeidsplass.

I forbindelse med innsamling av data, har vi valgt å benytte oss av *delvis strukturert intervju* metoden. I følge Jacobsen (2005) kan det være nødvendig med en viss pre-strukturering av intervjuene for å hindre at datamengden blir for kompleks og derfor vanskelig å analysere. Struktureringsgraden kan variere. Vi hadde valgt å utarbeide en intervjuguide på forhånd. Innholdet i den var en oversikt over temaene som vi ønsket å samle informasjon om i løpet av intervjuet. Mer konkret prøvde vi ved hjelp av noen spørsmål å operasjonalisere relasjonen mellom variablene tillit til toppledelsen og den ansattes deltakelse og se hva som kommer først i tid og i hvilken retning går relasjonen. Dette ble gjort ved å dele intervjuguiden i tre deltemaer som er deltakelse i endringsprosessen, tillit til toppledelsen før og etter deltakelsen og oppslutningen til endringen. Så ble det laget delspørsmål under disse deltemaene som skulle fange opp de relevante opplysningene. Det ble ikke slik at disse spørsmålene nødvendigvis skulle stilles til respondentene, men mer som huskeliste og stikkord for å holde samtalen litt på sporet. Vi lot respondentene prate mest mulig fritt om disse tema og spørsmålene som ble stilt rundt denne rammen var for det meste oppklarende.

Under intervjugjennomføringen kan datainnsamlingen foregå ved hjelp av notatskriving av intervjueren, bruk av båndopptaker eller andre multimedia utstyr eller ved hjelp av en annen observatør som skriver notater. Vår hoved metode for datainnsamlingen under intervjuene var bruk av båndopptaker og litt nedtonet notatskriving. Begrunnelsen til det

er fordi notat skrijving alene kan være litt krevende, mens bruk av båndopptaker har sine positive sider. Slik kan vi få med alt respondenten sier helt ordrett og på denne måten kvalitetssikre resultatene som vi kunne gå tilbake til dersom det oppstod tvil om utsagnene. Samtidig kan dette føre til at enkelte deltakere binder seg mer i intervjusituasjonen.

Det er helt klart at hvis man skal sammenligne notatskriving og transkribering av lydopptak, vil transkribering være en mer nøyaktig metode for korrekt innsamling av data enn å skrive notater, spesielt hvis transkriberingen også inneholder koder for tonasjoner og liknende. At vi kan gjengi utsagnene direkte vil også gi en ekstra tyngde i oppgaven (Jacobsen, 2005:148). I tillegg kan bruk av båndopptaker fremfor notatskriving skape en mer avslappet atmosfære og følgelig en mer vennlig, naturlig og flytende samtalekontakt. Respondentene våre fikk tilstrekkelig informasjon om hvem vi er, hva slags oppgave vi gjennomfører, og alle de godkjente at vi kunne bruke båndopptaker. I tillegg ble de spurt om de ønsker å bli anonymisert når resultatene skal presenteres.

3.3.2.3. Validitet

Validitet er å forstå som en undersøkelses gyldighet, mens reliabilitet er undersøkelsens pålitelighet. Er datainnsamlingen, analysene og resultatene som er oppnådd i denne undersøkelsen gyldige og pålitelige? Feil informasjon fra respondentene eller feilbehandling av data som er samlet inn kan være blant årsaker til uriktige resultater (Jacobsen, 2005). Men det finnes måter å validere om funn kan anses som gyldige.

Til å begynne med kan valg av riktige datainnsamlingsmetoder danne grunnlaget for høy validering. I denne oppgaven har vi brukt både kvantitativ og kvalitative metoder. Vi mener at disse metodene, hver på sin måte er egnede metoder til å gi oss en forståelse av hvordan omorganiseringsprosessen i vår case har foregått og dermed belyse vår problemstilling og hypoteser. Kombineringen av disse to metodene gjør det slik at svakheter ved det ene metoden blir utfyllt av den andre metoden. I følge Jacobsen (2005) en slik metodetriangulering øker validiteten enn vi hadde basert oss bare på en metode. Valg av flere metoder på samme tidspunkt øker også undersøkelsens samtidige validitet (Grønmo, 2004).

Intervjuene våre ble gjennomført som personlige ansikt til ansikt intervjuer. Dette innebærer færre og mindre alvorlige trusler mot gyldighet enn åpne intervjuer gjennomført via telefon eller internett (Jacobsen, 2005:144). Da kunne vi også observere intervjuobjektene.

Noe som vi mener forhøyer validiteten er at selv om vi hadde utarbeidet på forhånd en intervjuguide og stilte under de ulike intervjuene oppfølgingsspørsmål, kom mye av informasjonen fra respondentene uoppfordret. Oppfølgingsspørsmålene hadde den hensikt å få frem meningen med det som ble sagt, samtidig som vi sjekket at vi hadde forstått alt riktig, slik at vår forståelse skulle være mest mulig lik respondentenes forståelse. Det vil si at stort sett kom informasjonen fra respondentene uten å være preget av våre føringer. Slik samlet vi inn den informasjonen som var respondentenes egne oppfatninger og meninger om de forhold vi studerte.

Valg av respondenter og informanter påvirker også dataenes validitet. Jacobsen (2005) påpeker at validiteten øker om vi har fått med oss de riktige kildene. Aktører som har deltatt i endringsprosessen i vår case vil naturligvis ha mer informasjon som er relevant for oss enn andre aktører som ikke har deltatt. Men for å unngå muligheten for å få ukorrekt informasjon bør man basere seg på flere kilder (Jacobsen, 2005), derfor valgte vi ut totalt seks respondenter som skulle kunne belyse deres varians av tillit under deltakelsen.

Til slutt vil vi nevne at hensikten med denne undersøkelsen er ikke å generalisere våre funn til populasjonen, da vi er klar over de begrensningene oppgaven vår har i forhold til å generalisere funnene våre. Det er for få enheter til å kunne generalisere til populasjon. Men samtidig utelukker vi ikke muligheten for at våre funn kan legge grunnlaget for en større undersøkelse på dette området.

3.3.2.4. Reliabilitet

Reliabilitet kan forstås som undersøkelsens pålitelighet. Innsamlet data kan ha forskjellige grad av pålitelighet. I den sammenheng ville vi se på noen trekk som kan ha

påvirket pålitelighet i denne oppgaven. Da ville vi vurdere om de dataene vi har kommet frem til har fremkommet på en pålitelig måte. Det vil si om vi har brukt metodene riktig og om våre innsamlede data er til å stole på.

Jacobsen (2005:147) nevner at konteksten intervjuet foregår i kan ha innvirkning på resultatet. Det kan tolkes som om respondentene kan føle seg trygge, ukomfortable eller tilbaketrukkne. Vi kan ikke se at det kan ha vært noen betydningsfulle konteksteffekter ved intervjustedene. Respondentene selv valgte lokaler for intervjuene. Før selve intervjuene med våre respondenter hadde vi gjort dem godt kjent med hva vi mener med de ulike begrepene som deltakelse og tillit til toppledelsen, slik at vi har sjekket om vi snakker om de samme tingene. Dette skapte en glidende samtale under intervjuene hvor informantene ikke trengte å bli stoppet en gang til og de kunne fullføre tankene sine uten unødvendig forstyrrelse. Samtidig vil vi nevne at respondentene ble ikke utsatt for press fra vår side, slik at de kunne komme med en uoppfordret informasjon.

Reliabiliteten kan også være avhengig av hvem som har svart på spørsmålene og hvor godt har vi forstått disse svarene da vi ikke har utdypet disse ved hjelp av oppfølgingsspørsmål. Slike svar som kunne ha gitt rom for misforståelser hadde vi ikke tillagt stor vekt i undersøkelsen. I tillegg hadde vi underveis i intervjuene fått et mer utdypet svar på informasjon som kunne lett bli misforstått.

Vi prøvde å kvalitetssikre dataene gjennom bruk av båndopptaker, da vi hadde muligheten til å spore tilbake i lydfilene og igjen å høre på utsagn der vi har vært i tvil. På denne måten har vi unngått noen former for unøyaktighet av registrering av data når vi transkriberte alle intervjuene, selv om vi har filtrert en del data som var ikke relevant for vår oppgave. Samtidig ser vi ikke bort fra at det kan hende at de ulike respondentene kan inneha forstyrrende faktorer. Vi kan ikke være sikre på at de kunne komme frem med all informasjon som var aktuell for denne oppgaven. Men vi har prøvd å få frem data som er av interesse gjennom å opplyse om taushetsplikt, anonymitet og ved å opptre på en nøytral og tillitsvekkende måte.

4.0 Analyse.

4.1. Reduksjon og konstruksjon av variabler.

Vi begynner analysedelen med å kjøre en felles faktoranalyse for alle variablene i spørreskjemaet vårt. Målet med dette er å se om spørsmålene våre fanger opp ulike dimensjoner eller om det er tendenser til at respondentene har besvart tilfeldig. Det er noe uklare ladninger på noen av variablene i form av høye ladninger på to faktorer samtidig. Men generelt scorer variablene høyt på ladninger og grupperer seg i syv faktorer som har egenverdi større enn en (Se vedlegg 3). Det peker i retning av en stabil faktorstruktur. I det følgende skal vi kjøre en faktoranalyse på hver av disse faktorene som er oppslutning, deltakelse, tillit, arbeidsbelastning og omfang. Formålet med denne faktoranalysen er å redusere antallet variabler til et mindre antall faktorer, og finne ut i hvor stor grad spørsmålene våre måler det de var ment å måle. I følge Child (1990) ladninger med høy verdi skal vektlegges mest i tolkningen av faktorene, mens ladninger som er mindre enn 0,30 i tallverdi er vanlig å ignorere.

4.1.1. Oppslutning

Tabell 1: Faktormatrise: Oppslutning

N=149

	Component
	1
Denne endringen er en god strategi for organisasjonen	.961
Denne endringen er helt nødvendig	.952
Denne endringen er riktig for å møte de utfordringer vi står overfor	.974

Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 components extracted.

Vi startet med å lage en faktormatrise som besto av tre variabler for oppslutning, nevnt i kapittel 3.1 i gjennomgangen av spørsmålene. Siden vi har fått en faktor, kan vi ikke bruke en rotert løsning. Vi kan se av tabellen at variablene “*Denne endringen er en god*

strategi for organisasjonen (, 961), *Denne endringen er helt nødvendig* (, 952) og *Denne endringen er riktig for å møte de utfordringer vi står overfor* (, 974) ” har en sterk sammenheng. Den minste tallverdien på faktorladningene er over 0,950, noe som kan karakteriseres som en utmerket sammenheng. Derfor velger vi å slå disse variablene sammen til en faktor som skal hete affektiv oppslutning til endringen. De tilhørende verdiene til den nye faktoren blir da (1) lav affektiv forpliktelse, (2) nokså lav affektiv forpliktelse, (3) middels grad av affektiv forpliktelse, (4) nokså høy affektiv forpliktelse og (5) høy affektiv forpliktelse.

Variasjonsbredden for *affektiv forpliktelse* går fra 1 (lav affektiv forpliktelse) til 5 (høy affektiv forpliktelse). For affektiv forpliktelse får vi et tilnærmet gjennomsnitt på 3,2, med en standardavvik på 1,2. Gjennomsnittet for den høyeste gitte verdien blir derfor 4,4, og den laveste verdien 2,0.

Med dette ender vi opp med en faktor med en egenverdi over 1, noe som er også observert i Meyer og Herscovitch sine funn som vi har basert oss på. I vår faktoranalyse forklarer disse faktorene 92,55 % av den totale variansen i verdien.

4.1.2. Deltakelse

Tabell 2: Rotert faktormatrise: Deltakelse.

N=161		
	Component	
	Reell Deltakelse	Formell Deltakelse
Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe?	.182	.982
Jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen	.916	.134
Jeg har vært aktivt med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre	.949	.145
Jeg har vært aktivt med på å bestemme ulike tiltak i forbindelse med iverksettingen	.900	.251

Jeg har vært aktivt med på å evaluere/vurdere konsekvensene av vedtatte tiltak i forbindelse med omorganiseringen	.902	.174
---	------	------

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

I forkant av tabell 2 ble variabelen *“Deltar eller har du deltatt i en av arbeidsgruppene som er opprettet i forbindelse med omorganiseringen i Kristiansand Kommune?”* fjernet på grunn av den hadde høye verdier på begge faktorer.

Siden den ene variabelen ble fjernet, får vi bare en variabel igjen på den andre faktoren som er *“Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe?”*(, 982). Derfor skal denne variabelen alene utgjøre også grunnlaget for faktoren som vi vil kalle *formell deltakelse* siden denne formen for deltakelse er av en fast og formell type. Svaralternativene på den er (1) ”Nei” og (2) ”Ja”. Variasjonsbredden er fra (1) Nei til (2) Ja. Gjennomsnittet er 1,05 og standardavviket er 0,22. Det vil si 1,27 er den høyeste verdien oppgitt fra gjennomsnittet, mens 1 er den laveste verdien fra gjennomsnittet som indikerer at ansatte har ingen formell deltakelse.

Ut I fra tabell 2 kan vi se at Variablene *“Jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen”* (, 916), *Jeg har vært aktivt med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre* (, 949), *Jeg har vært aktivt med på å evaluere/vurdere konsekvensene av vedtatte tiltak i forbindelse med omorganiseringen* (, 902) og *Jeg har vært aktivt med på å bestemme ulike tiltak i forbindelse med iverksettingen* (, 900) har en sterk sammenheng. Alle variablene har utmerkete tallverdier på faktorladningene og vi velger å slå disse variablene sammen til en faktor. Dette er deltakelsesformer som vil innebære en større grad av innflytelse, enn formell deltakelse i seg selv gjør. Her er variablene eksplisitte på at man har *deltatt aktivt* i å bestemme, utarbeide løsninger osv, vi velger derfor å kalle den nye faktoren *reell deltakelse*. Tilhørende verdier er (1) *lav reell deltakelse*, (2) *nokså lav reell deltakelse*, (3) *middels reell deltakelse* (4) *nokså høy deltakelse* (5) *høy deltakelse*.

Variasjonsbredden er fra 1 (lav reell deltakelse) til 5 (høy reell deltakelse).

Gjennomsnittet er 2,3 med en standardavvik på 1,2. Det vil gjøre at 3,5 er den høyeste verdien oppgitt fra gjennomsnittet og 1,1 den laveste. Faktorene *reell deltakelse* og *formell deltakelse* forklarer til sammen 89,8 % av den totale variansen i verdier.

4.1.3. Tillit

Tabell 3: Faktormatrise: Tillit

N=143

	Component
	1
Toppledelsen tilnærmer seg sin jobb med profesjonalitet og dedikasjon	.759
Toppledelsens handlinger og atferd er konsekvente og forutsigbare	.873
Jeg har tro på at toppledelse ivaretar mine interesser selv om det er kostbart å gjøre det	.814
Jeg tror at toppledelsen behandler meg rettferdig	.808
Generelt tror jeg at toppledelsens motiver og intensjoner er gode	.873
Gitt toppledelses tidligere handlinger, ser jeg ingen grunn til å tvile på deres kompetanse og egnethet for jobben	.882
Toppledelsen gir meg ærlige forklaringer for beslutninger som tas	.895
Jeg føler meg veldig trygg på toppledelsens ferdigheter	.870
De fleste av mine kollegaer har tillit til toppledelsen og respekterer dem	.771

Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 components extracted.

Faktoranalysen viser at spørsmålene våre kun utgjør en faktor, og derfor ikke kan roteres. Verdier fra tabell 3 viser at variablene “Generelt tror jeg at toppledelsens motiver og

intensjoner er gode (, 873), Gitt toppledelses tidligere handlinger, ser jeg ingen grunn til å tvile på deres kompetanse og egnethet for jobben (, 882), Toppledelsens handlinger og atferd er konsekvente og forutsigbare (, 873), Jeg har tro på at toppledelse ivaretar mine interesser selv om det er kostbart å gjøre det (, 814), Jeg føler meg veldig trygg på toppledelsens ferdigheter (, 870), Toppledelsen gir meg ærlige forklaringer for beslutninger som tas (, 895), Jeg tror at toppledelsen behandler meg rettferdig (, 808), Toppledelsen tilnærmer seg sin jobb med profesjonalitet og dedikasjon (, 759) og De fleste av mine kollegaer har tillit til toppledelsen og respekterer dem (, 771)'' har også en sterk sammenheng. Alle variablene har verdier godt over 0,75 og vi velger å slå de sammen til en faktor. Den nye faktoren skal vi kalle *tillit*, siden det er tilliten til toppledelse den måler. Tilhørende svaralternativer blir her (1) lav tillit, (2) nokså lav tillit, (3) middels grad av tillit, (4) nokså høy tillit og (5) høy tillit.

Variasjonsbredden for *tillit* går fra 1 (lav tillit) til 5 (høy tillit). Gjennomsnittet er 3,1 med en standardavvik på 0,9, og det betyr at den høyeste oppgitte verdien fra gjennomsnittet er 4,0, mens den laveste er 2,2. Disse faktorene forklarer 74,4 % av den totale variansen i verdien.

4.1.4. Arbeidsbelastning

Tabell 4: Faktormatrise: Arbeidsbelastning

N=146

	Component	
	1	2
Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hoper seg opp	-.256	.699
Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige	.063	.824
Jeg utfører arbeidsoppgaver som jeg skulle hatt mer opplæring for å utføre	.070	.679
Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som blir tildelt meg	.788	.076

Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo	.790	-.231
Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser	.726	-.177
Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid	.568	.184

Extraction Method: Principal Component Analysis. Method: Varimax with Kaiser Normalization Rotation. Rotation converged in 3 iterations.

Variabelen “Mine spesialkunnskaper og ferdigheter er nyttige i arbeidet mitt” som finnes i vår spørreskjema har vi utelatt fra faktoranalysen fordi det var en variabel som skapte bare utfordringer som er vanskelige å løse. Den ble også utelatt fra tidligere undersøkelser som Svarstad (2010).

I følge tallverdiene fra tabell 4 variablene “*Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hopper seg opp* (, 699), *Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige* (, 824), og *Jeg utfører arbeidsoppgaver som jeg skulle hatt mer opplæring for å utføre* (, 679)” har en sterk sammenheng. Da dette er variabler som beskriver krav til de ansatte, velger vi å slå disse sammen til en ny faktor som vi kaller *krav*. Tilhørende verdier er (1) lave krav, (2) nokså lave krav, (3) middels grad av krav, (4) nokså høye krav, (5) høye krav.

Variasjonsbredden for *krav* går fra 1 (lave krav) til 5 (høye krav). Gjennomsnittet er 2,54 med en standardavvik på 0,84, som tilsier verdier opp til 3,4 på det høyeste og ned til 1,7 på det laveste.

Av tabellen ser vi også at variablene *Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo* (, 790), *Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som skal bli tildelt meg* (, 788), *Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser* (, 726) og *Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid* (, 568) har en sterk sammenheng til tross for at den sistnevnte variabelen har litt lavere ladning enn Johannesen (2003) kaller som en utmerket sammenheng. Disse variablene slår vi derfor sammen til en faktor, som får navnet *kontroll*.

Variasjonsbredden går fra 1 (høy kontroll) til 5 (lav kontroll). Gjennomsnittet er 3,56 med en standardavvik på 0,85 som betyr verdier opp til 4,41 på det høyeste og ned til 1,71 på det laveste. Prosentforklart varians er 56 %.

Vi ender da opp med to skalaer, en for krav og en for kontroll. I henhold til Karasek (1979) er arbeidsbelastning en kombinasjon av krav og kontroll og vi må derfor forene de to faktorene til å bli en faktor, arbeidsbelastning. Krav går fra 1 (lave krav) til 5 (høye krav), mens kontroll går fra 1 (høy kontroll) til 5 (lav kontroll). Variablene er rangert slik at høy verdi gir høy belastning. Siden arbeidsbelastning slår ut i to akser, er det riktig å multiplisere faktorene fremfor å legge de sammen. Ved å multiplisere hver av verdiene får vi verdiene som tilsvarer arbeidsbelastning. Det betyr at høy arbeidsbelastning får verdien 25 ($5*5=25$), og lav arbeidsbelastning får verdien ($1*1=1$).

4.1.5. Omfang

Tabell 5: Faktormatrise: Omfang

N=144

	Component
	1
I hvor stor grad vil omorganiseringen medføre nye arbeidsoppgaver?	.860
I hvor stor grad vil omorganiseringen medføre nye kolleger?	.736
I hvor stor grad vil du jobbe med det samme som du gjorde før endringen trer i kraft?	.626
I hvor stor grad fører omorganiseringen til at du må tilegne deg ny kunnskap for å være oppdatert?	.804

Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 components extracted.

Faktoranalysen viser at også omfangsspørsmålene våre kun utgjør en faktor, og derfor ikke kan roteres. Noen av faktorladningene er relativt lavere enn utmerkete sammenhenger skulle hatt, men uansett er det en sterk sammenheng, og vi velger på grunnlag av dette å slå variablene sammen til en faktor, og gir den navnet *omfang*. Prosentforklart varians er 58 %. Det vil si at 47,5 prosent kan forklares av faktorer som ikke er tatt med i modellen.

Variasjonsbredden for *omfang* går fra 1 (lite omfang) til 5 (stort omfang). Gjennomsnittet er 2,5 med en standardavvik på 0,8, det vil si opp til 3,3 og ned til 1,7 fra gjennomsnittet.

4.1.6. Samspillsvariabler

For å måle hvordan arbeidsbelastning og opplevd omfang påvirker deltakelses effekt på affektiv oppslutning vil vi konstruere fire nye samspillsvariabler. De fire nyopprettete samspillsvariablene er en sammenslåing mellom reell deltakelse og arbeidsbelastning, reell deltakelse og omfang, formell deltakelse og omfang og formell deltakelse med arbeidsbelastning. Vi konstruerer disse samspillsvariablene ved å multiplisere disse sammen. Disse variablene multipliseres sammen fordi arbeidsbelastning/omfang og deltakelse slår ut i to akser eller dimensjoner som ikke kan bare legges sammen. Men først gjøres dette etter at disse deltakelsesvariablene blir sentrerte. Dette gjør vi ved å trekke fra gjennomsnittet fra de opprinnelige variablene slik at gjennomsnittet blir lik null. Grunnen til at vi sentrerer disse variablene her er for å unngå multikollinearitet når vi analyserer formell deltakelse, reell deltakelse, arbeidsbelastning og omfang variablene alene med samspillsvariablene.

4.1.7. Korrelasjonsmatrise

Fravær av multikollinearitet er en forutsetning for å kunne foreta en lineær regresjonsanalyse. Derfor før vi skal foreta en lineær regresjonsanalyse skal vi kjøre en korrelasjonsanalyse mellom alle variablene våre og sjekke for multikollinearitet. Det vil si vi skal prøve å avdekke om det finnes multikollinearitet mellom to eller flere variabler eller hvorvidt variablene våre korrelerer. Det innebærer at vi ser på grad av korrelasjon og om det finnes slike, eller hvor sterke er de og i hvilken retning den går i. I en korrelasjonsmatrise viser verdien styrken og fortegnet retningen for en slik korrelasjon mellom variablene.

Før vi ser på korrelasjonsmatrisen vil vi nevne at alle variablene i matrisen har den samme rangeringen av verdier fra 1 (lav), 2 (nokså lav), 3 (middels), 4 (nokså høy) og til 5 (høy), bortsett fra formell deltakelse som går fra 1 (ingen formell deltakelse) til 2

(deltatt formelt) og stilling variabelen som går fra 0 (saksbehandler/ansatt) til 1 (leder/mellomleder).

Tabell 6: Korrelasjonsmatrise

N=(133-166)
(Pearsons R)

	(X ₁)	(X ₂)	(X ₃)	(X ₄)	(X ₅)	(X ₆)	(X ₇)	(X ₈)	(X ₉)	(X ₁₀)	(X ₁₁)	(X ₁₂)
(X ₁) Oppslutning												
(X ₂) Tillit	.567^{**}											
(X ₃) Reel Deltakelse	.301^{**}	.358^{**}										
(X ₄) Formell Deltakelse	.120	.145	.363^{**}									
(X ₅) Arbeidsbelastning	-.006	-.269^{**}	-.084	-.089								
(X ₆) Omfang	.092	.063	.188[*]	.131	.090							
(X ₇) R. D. og arbeidsbelastning	-.114	-.053	-.147	-.122	-.288^{**}	-.056						
(X ₈) F. D. og arbeidsbelastning	-.036	.049	-.184[*]	-.667^{***}	-.263^{***}	-.176[*]	.305^{**}					
(X ₉) F. D. og omfang	.059	.098	.179[*]	.649^{***}	-.124	-.112	-.145	-.694^{***}				
(X ₁₀) R. D. og omfang	.033	-.014	.117	.156	-.043	-.272^{**}	.013	-.175[*]	.369^{**}			
(X ₁₁) Stilling	.276^{**}	.180[*]	.217^{**}	.246^{**}	-.080	.067	-.006	-.117	.186[*]	.023		
(X ₁₂) Alder	-.019	.067	.006	.116	-.230^{**}	.052	-.039	-.053	.041	-.042	-.005	
(X ₁₃) Utdanning	.169[*]	.067	.111	.087	.190[*]	.173[*]	-.142	-.167	.045	.014	.346^{**}	-.153

****P < 001**

***P < 005**

Det er stor uenighet om hva som bør regnes som høye og lave verdier av Pearsons r (Eikemo & Høyvarde Clausen 2007). Johannesen (2003) påpeker også at det ikke finnes

noe fasitsvar på hva som er en høy eller lav korrelasjon, men i samfunnsvitenskapelige undersøkelser kan man som et utgangspunkt og en tommelfingerregel se på Pearsons r fra .50 og opp som en meget sterk korrelasjon, 0,40 - 0,20 som en relativt sterk korrelasjon, og alt under 0,20 som svak korrelasjon (Johannesen 2003:115).

Det første vi ser fra tabellen er at det ikke er tegn til multikollinearitet blant variablene. Ut av korrelasjonsmatrisen er det noen sterke korrelasjoner mellom samspillsvariablene. Grunnen til dette er at de er laget av de samme variablene og selv om de er sentrerte kan det være noen sterke korrelasjoner i mellom disse, når vi gjennomfører en bivariat korrelasjonsanalyse mellom dem. Men selv om det finnes noen sterke korrelasjoner mellom disse interaksjonsvariablene, er det ikke noe multikollinearitet mellom dem. Derfor velger vi å benytte disse variablene videre i en regresjonsanalyse.

De mest interessante for oss og vår problemstilling her er også hvordan oppslutning korrelerer med andre variabler. Vi ser av tabellen at oppslutning har en positiv og meget sterk og signifikant korrelasjon med tillit, relativt sterk korrelasjon med reell deltakelse og etter hvilken stilling den ansatte har, og noe svakere korrelasjon med utdanning, mens korrelasjonen med andre variabler er ikke signifikante og derfor er meningsløse å kommentere. Disse korrelasjonene kan tolkes som om både tilliten til toppledelsen, deltakelse i endringsprosessen og stillingen ansatte har kan påvirke oppslutningen. Samtidig ser vi at utdanningen til de ansatte kan ha en effekt på dannelsen på den affektive oppslutningen. Korrelasjonen mellom oppslutningen og de andre øvrige variabler er noe svakere.

Det er også en interessant korrelasjon mellom tillit og deltakelse. Det er en positiv og sterk korrelasjon mellom tillit og reell deltakelse som er også signifikant. Det er uklart uten videre analyse om det er tillit til toppledelsen som skaper deltakelse eller om det er deltakelsen som skaper tillit til toppledelsen. Forholdet mellom tillit til toppledelsen og formell deltakelse er vanskelig å tolke siden den ikke er signifikant. Mens reell deltakelse har sterke og signifikante korrelasjoner med både formell deltakelse, tillit, oppslutning, stilling og omfang, har formell deltakelse bare signifikante korrelasjoner med stillingen og reell deltakelse. Det er også verdt å la merke til at det er høye korrelasjoner mellom tillit til toppledelsen og reell deltakelse, oppslutning og stilling. I tillegg har den en høy

negativ korrelasjon til arbeidsbelastning. Men det ikke noe signifikant korrelasjon mellom tillit og formell deltakelse.

De høye korrelasjonene mellom disse variablene som er nevnt ovenfor peker i retning av å bekrefte våre hypoteser, men dette skal vi se litt nærmere ved hjelp av regresjonsanalysen.

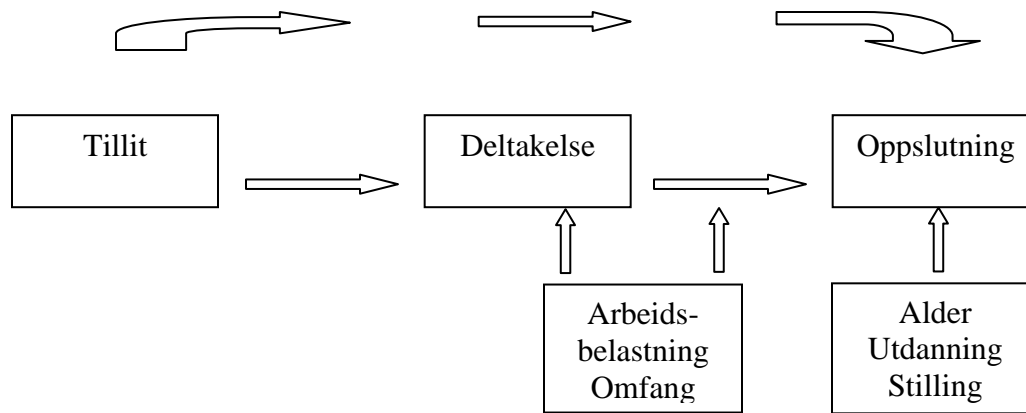
4.2. Multivariate analyser

Hensikten med regresjonsanalyse er å se sammenhengen mellom variablene for å se hvilke variabler som virker sterkest på den avhengige variabel. I vårt tilfelle vil dette si hvilken variabel som har mest innvirkning på den affektive oppslutningen til endringsprosessen. Dette kan vi lese av verdien på den standardiserte koeffisienten Beta.

Når vi skal foreta regresjonsanalysene vil vi sette signifikansnivået til 5 prosent, som utgjør den kritiske verdien for at nullhypotesen skal forkastes eller ikke, slik at høyere verdi enn 5 prosent vil være usignifikant.

Til å begynne med vil vi konstruere to nye modeller. Årsaken til at vi gjør dette er fordi vi ikke har teori på om deltakelse skaper tillit til toppledelsen eller om tillit skaper deltakelse. Vi har en antakelse om at de har en relasjon, men vi vet ikke hvilken vei årsakspilen går. I den ene modellen antar vi at det er tillit som skaper deltakelse som igjen skaper affektiv oppslutning til endring. I den andre gjør vi det motsatte og antar at det er deltakelse som skaper tillit som igjen skaper affektiv oppslutning. I denne analysedelen vil disse to modeller komme i konkurranse med hverandre. Men de vil ikke nødvendigvis gjensidig utelukke hverandre. Det kan også tenkes at de har en forsterkende effekt på hverandre og at både tillit skaper deltakelse og deltakelse skaper tillit. Dette er noe vi vil komme tilbake til i drøftingsdelen til denne oppgaven. Til å begynne med konstruerer vi nå to nye modeller som vil bli utgangspunktet for analysedelen vår.

Figur 6: Alternativ modell 1:



I denne modellen antar vi at det er tillit som skaper deltakelse som igjen forårsaker affektiv oppslutning til endringsprosessen. Vi tror også at tillit gir en direkte effekt på oppslutning til endring. Vi trekker inn samspillsvariablene omfang og arbeidsbelastning når vi skal se på effekten av deltakelse på oppslutning og vi kontrollerer for de individuelle variablene alder, utdanning og stilling. I tråd med vår teori vil vi også se på direkte effekter av omfang og arbeidsbelastning på deltakelse og affektiv oppslutning.

Første skritt i denne analysen er å se hvordan tillit, omfang og arbeidsbelastning virker på deltakelse.

Tabell 7: Regresjon: Formell deltakelse som avhengig variabel

N = 134

	Beta	Sig
Tillit	,115	,200
Arbeidsbelastning	-, 069	,440
Omfang	,131	,133

R² (adjusted): 0,018

F-verdi: 1,827, sig: 0,145

Av denne analysen får vi ingen signifikante effekter. Analysen i sin helhet kommer over 0,5 prosent og dermed har vi i vår undersøkelse ingen signifikant effekt på formell

deltakelse til endring. Når vi måler deltakelse som formell deltakelse kan vi altså ikke bekrefte noen av våre hypoteser på om tillit skaper deltakelse, arbeidsbelastning gir mindre deltakelse eller om omfang gir økt deltakelse.

I neste analyse bruker vi reell deltakelse som avhengig variabel

Tabell 8: Regresjon: Reell deltakelse som avhengig variabel

N = 134

	Beta	Sig
Tillit	,348	,000
Arbeidsbelastning	-,008	,926
Omfang	,159	,045

R² (adjusted): 0,138

F-verdi: 8,496, sig: 0,000

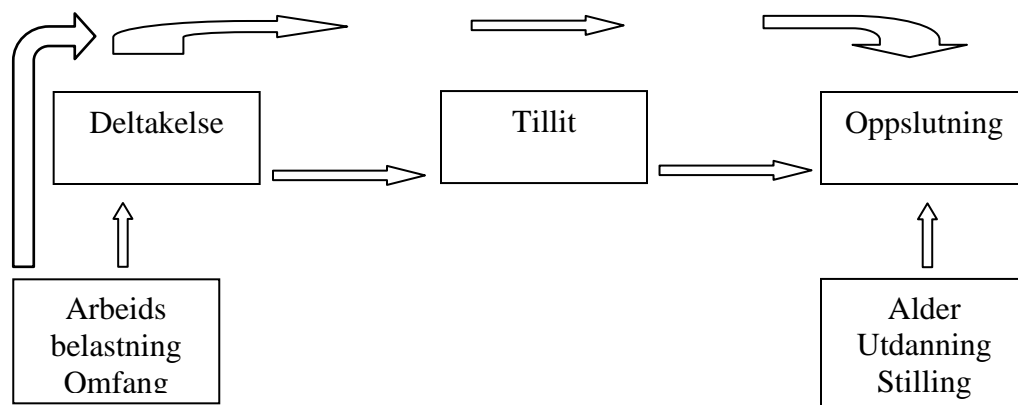
R² eller multiple regresjonskoeffisienten viser variablenes samlede forklaringskraft. Den viser hvor mye bedre denne modellen forklarer observerte data når vi inkluderer uavhengige variablene i forhold til når vi bare kjenner gjennomsnittet. I tabell 8 er dette tallet på 0,138, hvilket vil si at prediksjonsevnen har økt med knappe 14 prosent når vi inkluderer alle de uavhengige variablene, mens 86 prosent kan forklares med andre forhold.

Den såkalte F-testen og sig-verdien forteller oss om den forklarte variansen er signifikant forbedret etter vi inkluderte de nye uavhengige variablene. F-verdien bør være over 2, mens signifikans verdien helst under 0,5. Hvis dette er tilfellet så kan vi med 95 % sikkerhet si at den forklarte variansen er signifikant forbedret etter vi innførte de nye uavhengige variablene. I tabell 8 ser vi F-verdien er lik 8,496 og p-verdien er på null prosentnivå, noe som gjør at vi med 99,99 prosent sikkerhet kan si at forklart varians er signifikant forbedret etter vi innfører disse uavhengige variablene.

Vi ser av tabellen at tillit til toppledelsen og omfang påvirker reell deltakelse i endringsprosessen. Dette kan vi lese av den standardiserte beta-koeffisienten som er positiv for begge variablene. I tillegg ser vi at både omfang og tillit til toppledelsen har en signifikansnivå under 0,5 prosents og en F-verdi som er over 2. Da får vi bekreftet våre hypoteser om at økt omfang av endringen gir økt deltakelse i endringsprosessen og at tillit til toppledelsen skaper deltakelse i endringsprosessen. Vi får derimot ikke bekreftet vår hypotese om at høy arbeidsbelastning gir mindre deltakelse.

Før vi analyserer siste ledd i den alternative modell 1 så vil vi gå inn på den alternative modell 2. Grunnen til vi gjør det i denne rekkefølgen er fordi siste ledd i analysen vil bli felles for begge modellene. For å unngå gjentakelser av samme analyse tar vi derfor første ledd i alternativ modell 2 og deretter felles analyse av hva som forårsaker affektiv oppslutning for både alternativ modell 1 og 2.

Figur 7: Alternativ modell 2



I denne andre alternative modellen antar vi at det er deltakelse som fører til økt tillit til toppledelsen og som igjen gir økt affektiv oppslutning til endringen.

I første ledd skal vi se på den direkte effekten av arbeidsbelastning og omfang på deltakelse. Til forskjell fra modell 1 kontrollerer vi her ikke effekten av omfang og

arbeidsbelastning på deltakelse for tillit variabelen, fordi i denne modellen er det deltakelse som påvirker tillit.

Tabell 9: Regresjonsanalyse med formell deltakelse som avhengig variabel.

N = 134

	Beta	Sig
Arbeidsbelastning	-,100	,249
Omfang	,142	,102

R² (adjusted): 0,013

F-verdi: 1,902, Sig: 0,153

Tabellen viser at ingen av de uavhengige variablene blir signifikante. I sin helhet er heller ikke analysen signifikant. Den avhengige variabel er her dikotom. Grunnen til vi kjører en lineær regresjonsanalyse er for å gjøre svaret sammenlignbart med de andre analysene vi foretar. Men heller ikke når vi kjører en logistisk regresjonsanalyse med dikotom avhengig variabel får vi noe signifikant svar. Vi kan derfor ikke påvise noen relasjon mellom arbeidsbelastning og omfang og formell deltakelse.

Tabell 10: Regresjonsanalyse med reell deltakelse som avhengig variabel.

N = 143

	Beta	Sig
Arbeidsbelastning	-,102	,220
Omfang	,194	,021

R² (adjusted): 0,031

F-verdi: 3,267, Sig: 0,041

Av tabellen ser vi at omfang har en innvirkning på den reelle deltakelsen til den ansatte. Selv om denne modellen har så liten forklaringsevne som R^2 lik 3 prosent, betyr det at når omfanget av endringen er større for den enkelte ansatte, øker det sjansen for at den ansatte vil ha en reell deltakelse i endringsprosessen. Det er i tråd med vår hypotese som sier at økt omfang vil gi økt deltakelse. Arbeidsbelastningen er usignifikant og vi finner derfor ingen relasjon mellom arbeidsbelastning og reell deltakelse her. Vi får derfor ikke bekreftet vår hypotese som sier at økt arbeidsbelastning gir mindre deltakelse. Siden vi har noen tanker om at deltakelse og tillit har en relasjon med hverandre mens omfang har en innvirkning på reell deltakelse, kan det være interessant å se også på om det er en direkte sammenheng mellom arbeidsbelastning og omfang og tillit. I neste ledd vil vi derfor analysere hvordan deltakelse, omfang og arbeidsbelastning kan ha en effekt på tillit til toppledelsen.

Tabell 11: Regresjon: Tillit som avhengig variabel

N = 134

	Beta	Sig
Formell deltakelse	-,007	,935
Reell deltakelse	,326	,000
Arbeidsbelastning	-,241	,003
Omfang	,040	,629

R² (adjusted): 0,158

F-verdi: 9,306, sig: 0,000

Vi ser av tabellen at formell deltakelse og omfang blir usignifikant. Som vi kan se av tabellen så har arbeidsbelastning og reell deltakelse signifikante effekter på tillit til toppledelsen. Mens arbeidsbelastning har en negativ effekt på tilliten i følge den standardiserte koeffisienten B, vil den reelle deltakelsen ha en positiv effekt på den ansattes tillit til toppledelsen. Det vil si desto mer arbeidsbelastning den ansatte får, desto

mindre blir tilliten til toppledelse, mens deltakelse genererer mer tillit til toppledelsen. Dette forholdet skal vi undersøke mer litt senere.

Både F-verdi og P-verdi viser at vi kan godta sammenhengene fra denne tabellen som signifikante. R^2 viser en forklaringsevne på 16 prosent, noe som betyr at 84 prosent av variasjonen i tillit til toppledelsen kan forklares med andre forhold enn vi har tatt med i tabellen.

Ut i fra analysen så langt kan vi se at omfang har direkte effekt på reell deltakelse og arbeidsbelastning har en direkte negativ effekt på den ansattes tillit til toppledelsen, mens tillit og deltakelse har innvirkning på hverandre. Nå kunne det være interessant å se om disse variablene har noen effekter på den affektive oppslutningen.

Affektiv oppslutning for alternativ modell 1 og 2

Til nå har vi kun sett på de første leddene i de to alternative modellene 1 og 2. Når vi skal måle effekten av variablene på den affektive oppslutningen så ender vi opp med en regresjonsanalyse som blir felles for begge modeller.

Affektiv oppslutning vil her være den avhengige variabel, mens alle andre variabler vil være uavhengige der vi måler den direkte effekten på affektiv oppslutning. Dette vil vi gjøre i to ledd. I første omgang vil variablene arbeidsbelastning og omfang ikke være i interaksjon med deltakelse. Deretter tar vi med interaksjonsvariablene. Første analyse gav følgende tall:

Tabell 12: Regresjon med affektiv oppslutning som avhengig variabel.

N = 134

	Beta	Sig
Reell deltakelse	,116	,173
Formell deltakelse	-,013	,875
Tillit	,536	,000
Stilling	,112	,158
Alder	-,017	,829
Utdanning	,061	,445
Arbeidsbelastning	,134	,097
Omfang	,018	,813

R² (adjusted): 0,329

F-verdi: 8,550, sig: 0,000

Denne tabellen forteller oss at alle variabler foruten tillit er usignifikante fordi de har et høyere signifikansnivå enn 0,5. Tillitsvariabelen som har en p-verdi på null prosent er den eneste signifikante variabel når vi måler den direkte effekten av alle variabler på oppslutning. Beta-verdien viser at den ansattes tillit til toppledelsen har en meget sterk virkning på den ansattes affektiv oppslutning til den planlagte endringen.

I neste omgang er vi interessert i å se hvordan våre interaksjonsvariabler arbeidsbelastning og omfang påvirker deltakelseeffekten på den affektive oppslutningen, slik våre hypoteser sier. Vi gjør dette ved å bruke de fire nye samspillsvariablene: reell deltakelse og arbeidsbelastning, reell deltakelse og omfang, formell deltakelse og arbeidsbelastning og formell deltakelse og omfang. En ny regresjonsanalyse med de fire nye variablene i tillegg til alle andre variablene og affektiv oppslutning som avhengig variabel gir følgende verdier:

Tabell 13: Regresjon: Affektiv oppslutning som avhengig variabel.

N = 124

	Beta	Sig
Formell deltakelse	,023	,847
Reell deltakelse	,096	,270
Tillit	,544	,000
Stilling	,124	,127
Alder	-,016	,835
Utdanning	,058	,480
Arbeidsbelastning	,138	,171
Omfang	,037	,685
Formell deltakelse og arbeidsbelastning	,026	,881
Formell deltakelse og omfang	-,056	,699
Reell deltakelse og arbeidsbelastning	-,052	,524
Reell deltakelse og omfang	,088	,296

R² (adjusted): 0,318

F-verdi: 5,783, sig: 0,000

Igjen viser tallene at den eneste variabel som blir signifikant er tillit. Den får i denne analysen litt høyere effekt på affektiv oppslutning enn når vi utelot interaksjonsvariablene på deltakelsesvariabelen. Samtidig er det litt overraskende at vi ikke får bekreftet våre hypoteser om at arbeidsbelastning og omfang kan påvirke deltakelseeffekten på affektiv oppslutning. Dette kan leses av tabell 13 hvor interaksjonsvariablene får usignifikante

verdier. Som vi har sett er det kun tillit som slår signifikant ut som en effekt på den affektive oppslutningen til endring. Vi kan derfor bekrefte vår hypotese om at tillit fører til affektiv oppslutning til endring. Ingen andre hypoteser kan bekreftes på nåværende tidspunkt.

Etter vi har foretatt begge disse analysene ønsker vi å se hvilken av disse to analysene som gir et mest korrekt bilde. Dette gjør vi ved å sammenligne F-verdien og R^2 i de forskjellige analysene. I tabell 12 der samspillseffektene er utelatt er $F = 8,550$ og $R^2 = 0,329$. I tabell 13 der samspillsvariablene er inkludert er $F = 5,783$ og $R^2 = 0,318$.

Det betyr at tabell 12 gir høyere forklaringskraft enn tabell 13. Analysen viser at når vi legger inn arbeidsbelastning og omfang som direkte effekter på den affektive oppslutning fremfor å se dem i interaksjon med deltakelse, så har modellen sterkest forklaringskraft. Både signifikansverdiene og R^2 viser oss at regresjonsanalysen gir oss lite informasjon om hvordan omfang og arbeidsbelastning samspiller med deltakelse.

I vår case ser ikke omfang og arbeidsbelastning ut til å ha noen direkte effekt på affektiv oppslutning eller når de er i samspill med deltakelse. Derimot har både omfang og arbeidsbelastning indirekte effekter på affektiv oppslutning gjennom variablene tillit og deltakelse. Når omfanget er stort, øker også den reelle deltakelsen. Arbeidsbelastning har en direkte negativ effekt på tillit til toppledelsen det vil si når arbeidsbelastningen øker, synker tilliten til toppledelsen.

Oppsummering av multivariate analyser.

Før vi begynte regresjonsanalysen satte vi opp to konkurrerende modeller der den første antok at tillit skapte deltakelse, mens den andre antok at deltakelse skapte tillit. Dette gjorde vi fordi vi tidligere har antatt at disse to variablene har en effekt på hverandre, men det er vanskelig å si hvilken retning årsakspila går og vi ender derfor opp med to antakelser som står i motsetning til hverandre. Når vi setter opp de alternative modellene 1 og 2 så ser vi at deltakelse og tillit er relatert med hverandre slik vår antakelser er. Når vi ser på effekten mellom omfang og deltakelse i det ene tilfellet og mellom arbeidsbelastning og tillit i det andre tilfellet, så får vi signifikante direkte effekter

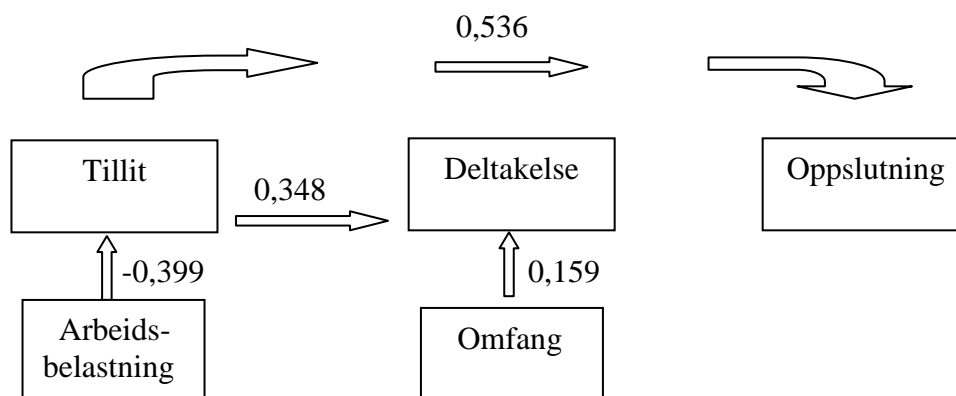
mellom dem. Det ser ut til at økt omfang gir økt deltakelse, mens økt arbeidsbelastning gir mindre tillit til toppledelsen. Dette går i tråd med våre hypoteser på feltet.

Tilslutt når vi kjører regresjonsanalysen med alle variablene på den avhengige variabel affektiv oppslutning, er det bare tillit som gir en signifikant direkte effekt. Her kan vi heller ikke påvise at reell deltakelse har en signifikant effekt på den affektive oppslutningen til endring. Vi finner ingen signifikante direkte effekt av deltakelse på affektiv oppslutning. Arbeidsbelastning og omfang ser ikke ut til å ha noen nevneverdig effekt på affektiv oppslutning verken direkte eller i samspill med deltakelse. Når disse samspillsvariablene inkluderes i regresjonsanalysen så synker forklaringskraften. Alder, utdanning og stilling slår heller ikke signifikant ut i analysene.

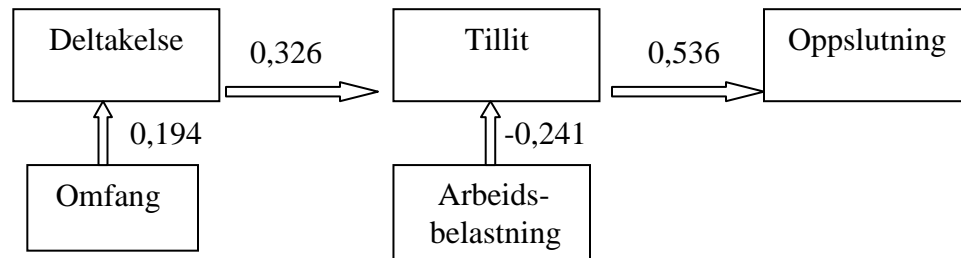
I begge modellene finner vi en effekt mellom tillit og deltakelse, hvilket bekrefter våre antakelser om at det er en relasjon mellom dem.

Denne oppsummeringen av våre empiriske funn kan også fremstilles grafisk i form av to alternative modeller, der pilene vil vise signifikante effekter og tallene viser Beta-verdier.

Figur 8: Alternativ modell 1:



Figur 9: Alternativ modell 2



De to alternative modellene 1 og 2 står fortsatt i konkurranse med hverandre og regresjonsanalysen sier ingenting om hvilken vei årsakspila mellom deltakelse og tillit peker. Som vi ser av modellene overfor er forholdet mellom deltakelse og tillit av avgjørende betydning for hvor vidt deltakelse har en effekt på den affektive oppslutningen i vår case. I beste fall har deltakelse kun en indirekte effekt på affektiv oppslutning, det vil være tilfellet dersom alternativ modell 2 får mest støtte. Da virker deltakelse på affektiv oppslutning via tillit som mellomliggende variabel. Hvis derimot alternativ modell 1 får mest støtte, vil det si at tillit skaper affektiv oppslutning direkte og tillit skaper deltakelse i endringsprosessen, men ettersom vi ikke kan påvise noen relasjon mellom deltakelse og affektiv oppslutning direkte, vil det også si at deltakelse ikke gir noen effekt på affektiv oppslutning i vår case.

Dette åpner muligheten for en videre analyse gjennom kvalitativ metode. Fordelen med kvalitativ metode i dette tilfellet er at hva som kommer først av deltakelse og tillit er et tidsspørsmål; da trengs en tverrsnittundersøkelse som kan si noe om hva som kom først. Dette kan ikke det kvantitative spørreskjemaet vi har brukt fange opp, og derfor må vi spørre respondenter direkte gjennom intervju.

4.3. Analyse av kvalitative data.

Grunnen til at vi supplerer den kvantitative analysen med kvalitative analyse er som nevnt tidligere fordi dette er en tverrsnittundersøkelse. Vi har en kausal modell hvor tilstanden beskrives bare på ett tidspunkt hvis vi skal bruke bare kvantitativ metode. En slik korrelasjonell design alene er lite egnet for å forklare om det er tillit eller deltakelse som kommer først i tid. I tillegg kan det være slik at denne relasjonen også forandres over tid. Med denne begrunnelsen vil vi komme i gang med kvalitative analyse.

Data fra en kvalitativ undersøkelse vil oftest bestå kun av tekst (Sigmund Grønmo, 2004:245). Derfor vil en kvalitativ undersøkelse bygge opp sin analyse av tekstdata. Dette kan være i form av intervju eller dokumentanalyse. Data vil bli analysert parallelt med innsamlingen. Dataene som vi har samlet inn består av tekster og litt observasjon gjort mens intervjuene er foretatt. Kvalitative data som er samlet inn kan og som regel er så komplekse og omfattende at det blir vanskelig å holde oversikt over all data. Gjennom alle intervjuene vi hadde tatt med de ulike respondentene fikk vi samlet inn en betydelig mengde data hvor intervjuene varte fra en halvtime og opp til en time. Når vi skulle transkribere denne rådataen, det vil si å omforme rådataen fra muntlig opptak til renskriving av intervjuene, hadde vi filtrert all informasjonen på en slik måte at vi satt med aller mest relevant informasjon igjen. Men da hadde vi 15 sider igjen med filtrert informasjon. Et slikt antall med sider er normalt i følge Jacobsen (2005:130) ”Et intervju på en time utgjør veldig mange ord, lett 10-15 maskinskrevne A4 sider hvis en tar fullstendig utskrift”. Følgelig hadde vi en utfordring med tanken på å gjøre det komplekse og omfattende datasettet mer oversiktlig og så enkelt som mulig.

For å gjøre analysen lettere, og forenkle rådata som vi hadde fått gjennom de ulike intervjuene, valgte vi å kategorisere de viktigste trekkene i data som var samlet inn. Dette gjorde vi ved hjelp av en datamatrise hvor vi satte sammen ulike uttalelser fra respondentene som handlet om de samme forholdene eller fenomenet i en og samme rute i en datamatrise (se 4.3.7.). Datamatrise og gruppering av respondenter). Det finnes hovedsakelig to måter å dele inn data på en slik måte; vi valgte innholdsanalyse ”*som er en teknikk hvor en først deler data inn i tema eller kategorier og deretter forsøker å finne sammenhenger mellom disse kategoriene*” (Jacobsen, 2005:187). Gjennom en slik

kategorisering er det mulig å se om noen typer av data fra de ulike respondentene ligner på hverandre eller om de er helt forskjellige, og samtidig se disse i litt større sammenheng. Da kan vi oppnå en betydelig forenkling av rådata ved å kategorisere ulike setninger og synspunkter fra respondentene gjennom bestemte kriterier. For eksempel opprettet vi ulike kategorier som vi kalte “tillit til toppledelsen før deltakelse i endringsprosessen” og “tillit til toppledelsen etter deltakelse i endringsprosessen”. På denne måten kunne vi ha en forenklet kategorisert oversikt over de viktigste uttalelsene og synspunktene fra respondentene og analysere innholdet av våre data. Med dette beveger vi oss inn i selve analysen av kategoriene.

4.3.1. Deltakelse.

Av de seks respondentene hevder fem av dem å ha deltatt i endringsprosessen. Respondent 1 hevder vedkommende ikke deltok på noen som helst måte og heller ikke var gitt noen mulighet til å delta. Alle de andre fem har vært aktive deltakere både formelt og reelt, men innen ulike felt og på ulike tidspunkt. Alle har sittet i utvalg og grupper som har en sentral deltakende rolle i prosessen. En av respondentene har deltatt tidligere i prosessen enn de øvrige fire.

Alle fem deltakere har deltatt fordi de ble spurt om å delta. *”Jeg ble valgt ut i kraft av min stilling/posisjon til å delta,”* sier en av dem. De har deltatt i kraft av å ha stillinger og kompetanse, samt at de ble plukket ut fordi ledelsen hadde tillit til dem.

”Ja vi valgte ut noen av deltakerne ut i fra hvem vi hadde tillit til. Vi visste disse kunne gi reflekterte synspunkter,” sier en av respondentene. Alle fem hevder de har blitt plukket ut og engasjert personlig som deltakere. Ut i fra deltakelse kan vi dele respondentene inn i to kategorier: Respondent 1 er ikke deltaker, mens de øvrige fem er deltakere i endringsprosessen.

Vi ser en likhet her er at de fem alle ble spurt om å delta i endringsprosessen og har blitt håndplukket spesifikt. De har alle deltatt i kraft av sin stilling og basert på det hvilken kompetanse og fagfelt vedkommende fører inn med seg i deltakelsen

4.3.2. Oppslutning.

På spørsmål om de var positive til endringsprosessen så svarte fire av respondentene at de mente endringen var til det bedre for kommunen. Noen trekker frem at de var positive hele veien. En respondent sier: ” *Den gode, fornuftige målsettingen har vært der hele tiden.* ”. Respondent 6 er litt mer avventende enn de øvrige og trekker frem at endringsprosessen vil bli verre for vedkommende personlig, men respondenten mener likevel omorganiseringen er bedre for kommunen i sin helhet.

Respondent 1 og 2 er mer negative til endringen. Begge stiller seg tvilende til om omorganiseringen vil gi forventet gevinst ” *Jeg vil se resultatene først. Jeg er usikker på nødvendigheten av denne endringen.* ” sier en av respondentene.

Med dette ser vi at respondentene deler seg i to grupperinger: 1 og 2 som ikke umiddelbart vil gi sin tilslutning til endringen, mens 3, 4, 5 og 6 som er positive til endringsprosessen.

- ” *Ut i fra analysene om hva vi var gode og dårlige på, har jeg ikke vært i tvil om at dette var positivt* ” sier en av respondentene. En likhet vi ser mellom disse er at tre av disse (respondent 3, 4 og 5) hevder oppslutningen har vært konstant fra begynnelsen av og at denne verken har økt eller sunket underveis: ” *Mitt syn på omorganiseringen har vært konstant* ”, sier en av dem. Alle tre er også positive til endringen Men også respondent 6 gir sin tilslutning til omorganiseringen, men ikke like positivt som de andre: ” *Det er noen ting jeg ville gjort annerledes, men jeg syntes tanken er bra,* ” sier vedkommende.

4.3.3. Tillit før endringen.

Denne kategorien hadde vi opprettet for å se hvordan tilliten var til toppledelsen før selve endringen. Vi skal se senere om tilliten til toppledelsen forandres i løpet av prosessen og eventuell hvordan. Ut i fra data vi har samlet inn i datamatriksen er det første man ser at alle seks respondenter hadde tillit til toppledelsen før endringen begynte. Til og med respondent 1 som fikk ikke delta har sagt følgende: ” *Tilliten var nok bedre før endringen* ”. Hva som er grunnen til at alle seks respondenter hadde tillit til toppledelsen er vanskelig å svare på, men en av respondentene sa i den forbindelse: ” *Jeg kjenner toppledelsen fra før og har tillit til dem* ” og samtidig la den samme respondenten til: ” *Vi* ”

har felles interesser med toppledelsen og det er viktig for tilliten”. Alle respondentene er like i sin oppfatning av tilliten til toppledelse før endringen.

Når vi ser på ulikhetene mellom respondentene i sitt syn om tillit til toppledelsen før endringen får vi mer nyansert bilde. Den mest iøynefallende ulikheten mellom de seks respondenter i sitt syn på tillit til toppledelsen er at tre respondenter (3, 5, 6) oppgir i samtaleene at selv om de har tillit til toppledelsen, er det ikke alle sektorledere som har like sterk tillit av dem. I den forbindelse sa en av dem følgende: *“Selv om jeg hadde tillit til rådmannen i hele tiden, hadde jeg ikke tillit til alle sektorledere”* eller sa en annen på følgende måte: *“Jeg hadde såpass tillit til toppledelsen før jeg begynte, men det er nok mindre tillit mellom sektorene. Sliter litt med enkelte sektorene som ikke ser helheten”*. Den tredje respondenten uttrykte seg som: *“Jeg hadde tillit før endringen, men noen av direktørene tenker ikke team”*. Vi tolker disse tre sitatene fra de tre respondentene som en todeling av deres tillit, mens de andre tre ikke hadde sagt noe om deres todeling av tilliten. Når respondentene angir hvordan deres tillit til toppledelsen var i sitatene over, snakker de i fortid, men når de snakker om todeling av deres tillit til toppledelsen er det mest naturlig å anta at de mener tilliten etter endringen. Men siden ingen av dem presiserer at denne tillitstodelingen er situasjonen bare etter endringen, utelukker vi ikke muligheten at det også kunne være tilfellet før endringen.

Etter vår oppsummering av kategorien “tillit til toppledere før endringen” kan vi konkludere at vi fant et interessant fenomen som gjentok seg blant tre respondenter. Det handler om en todeling av tilliten til toppledelsen. Den ene tillitsgreinen som er veldig positivt går til rådmannen og noen av direktørene. Den andre tillitsgreinet som er ikke like positivt som det første tillitsgreinet og går til en annen gruppe av sektorledere.

4.3.4. Tillit etter endringen.

I denne kategorien hadde vi tenkt å undersøke hvordan tilliten til toppledelse er etter at endringen hadde begynt i forhold til tilliten til toppledelse før endringen hadde kommet i gang. Med dette vil vi lage grunnlaget for en senere analyse av relasjonen mellom tillit til toppledere og deltakelse.

Dataene våre viser at tilliten til toppledelsen er fortsatt til stedet ved de fleste respondenter, men når vi begynner å analysere finner vi noen tendenser. Ut i fra samtalene ser vi at selv om de fleste respondenter fortsatt har tillit til toppledelsen, er tilliten litt annerledes etter endringen. Tre av respondentene (3,4,5) hevder at de har enten upåvirket eller noe større tillit til toppledelsen, mens to av respondentene (2,6) snakker om litt varierende tillit, mens en respondent (1) har svekket tillit. Slik har de gruppert seg i tre grupper som har varierende tillit og følgelig oppslutning etter endring. Ser vi på disse ulikhetene som skiller respondentene fra hverandre i sin tillit til ledelse etter endringen, finner vi også en likhet i ulikhetene. Denne likheten er at deres tillit til toppledelsen etter endringen har også sammenheng med deres oppslutning til endringen. Respondenter (3,4,5) som sier at de har noe større tillit til toppledere etter endringen har også en klar positiv oppslutning til endringen.

For eksempel sa en respondent fra denne gruppen: *“Siden rådmannen er ryddig og ikke har skjulte agendaer, har jeg tillit”*, og *“Jeg har vært positivt til denne endringen i hele veien”*. Til sammenlikning med denne respondenten sa en annen respondent fra den andre gruppen hvor respondentene ikke har endret sin tillit til toppledelsen følgende: *“Jeg har jobbet med ledelsen i mange år og har tillit til toppledelsen som er skapt lenge før. Jeg er litt usikker på nødvendigheten for denne endringen”*. I kontrast til disse to gruppene av respondenter hadde en annen respondent som tilhører den tredje gruppen hvor det er manglende oppslutning til endringen sagt følgende: *“Toppledelsen vil bare sikre en god hverdag for seg selv og ikke for organisasjonen, jeg ser derfor ikke gevinsten med endringen”*. Etter vår tolkning av disse sitatene kan vi konkludere med at ulikhetene havner i varierende oppslutning til endringen. Eksemplene viser hvordan tillit til toppledelsen spiller inn på dannelsen av affektiv oppslutning i vår case. I det andre tilfellet kommer det klart fram at respondenten ikke har oppslutning til endringen fordi tilliten til toppledelsen mangler. Eksemplet over viser også et klart element av kalkyle.

Men på den andre siden når vi ser på likhetene kommer vi til et annet funn. Alt av forandring i ansattes tillit til toppledelsen etter endringen inneholder etter vår tolkning, elementer av kalkyle. Klare eksempler på slik kalkulatativ tillit kan illustreres både med forrige sitater i forrige avsnitt og følgende utsagn fra en av våre respondenter (6): *“når du*

ser organisasjonskartet etter endringen så er jeg misfornøyd med endringen, men når vi ser på hva som er bra for kommunen så er dette tillitsskapende”. Respondenten oppfattet dette som et krysspress og derfor beskrev vedkommende sin tillit til toppledelsen også som: *“ På grunn av krysspress er nok tilliten begge veier ”*. Når det gjelder tilliten som ansatte har til toppledelsen, kan vi spore kalkyle elementene overalt i alle ledd.

Dette funnet forsterkes etter at vi henter vår analyse fra forrige kategori “tillit til toppledelsen før endring” og ser disse to kategoriene i sammenheng. I forbindelse med todelingen av ansattes tillit til toppledelsen sa en av respondentene: *“ Selv om det er noen av sektorlederne som tenker bare til fordel for sin sektor er det ikke noe veldig negativ fordi vi trenger også sektorledere som kan skape noe for sine sektorer ”*. Det viser klart at respondenten som mener at enkelte sektorledere kommer til å gjøre en god jobb for sin sektor har en kalkulatív element i sin tillit til denne sektorlederen. Dette støtter vår tanke om at tillit til toppledelsen kan tolkes som et produkt av ansattes kalkyler. En oppsummering av denne kategorien gir oss en oversikt som peker i retning av at tillit til toppledelsen påvirker affektiv oppslutning til endringen og i tillegg kan tilliten til toppledelse tolkes som et produkt av ansattes kalkyler.

4.3.5. Hvordan ble tilliten påvirket.

Det ble understreket av respondentene 1,3 og 4 at tillitens endring er en gradvis prosess og avhenger av hvordan ledelsen håndterer. Respondentenes sitater som: *“Tillitens endring er en gradvis prosess”* eller *“tillit som en prosess forandrer seg”* er eksempler på dette. Siden det er en prosess må det også ha etter vår tolkning en retning. I denne kategorien hadde vi tenkt å analysere relasjonen mellom tillit til toppledelse og deltakelse, og finne svar på hvilken av disse to variablene kommer først i tid og hvordan påvirker det ene den andre. Men før vi nærmer oss til selve kjernen ville vi ut i fra våre data undersøke hvordan andre faktorer kan påvirke denne relasjonen.

Vår analyse viser at tilliten ble påvirket i fire av seks tilfeller. Respondent 2 og 6 som begge har deltatt har ikke fått tilliten påvirket underveis, men oppgir i samtalene at de har bare fått bekreftet sin tillit til toppledelsen. De sa i den forbindelse: *“ Jeg har fått bekreftet min tillit etter endringen ”* eller *“Min tillit ble ikke påvirket etter endringen”*. Av

de øvrige fire respondentene som har fått sin tillit til toppledere påvirket har tre av dem deltatt og en har ikke deltatt. Alle fire respondenter svarer at de har fått påvirket sin tillit, men de er ulike i hvilken retning deres tillit til toppledelsen ble påvirket, det vil si om tilliten ble større eller mindre. Vi ser en likhet blant de tre respondenter (3,4,5) som har deltatt i endringen. De oppgir at deres tillit til toppledere har vokst. En av dem har sagt i denne forbindelse følgende: *“Rådmannen har hatt gode prosjektledere og lojale støttespillere”*. En annen respondent sa det slik: *“Jeg fikk styrket tillit til rådmannen under prosessen”*. Det kan tolkes som om respondentenes tillit til toppledere ble påvirket gjennom deltakelse. Men ser vi derimot på tilliten til respondenten 1 som ikke fikk delta, ble den påvirket i negativ retning. Respondenten sa i denne sammenheng følgende: *“Tilliten min er påvirket. Jeg er ikke hørt. Dette er lav direktørskikk”*. Her ser vi et eksempel på hvordan kan manglende deltakelse virke inn på tilliten.

Ut i fra datamatriksen vår kan vi se en annen mulig gruppering av respondenter som får påvirket sin tillit til toppledelsen ut i fra en annen kriterie. Respondentene 3 og 6 har ikke skilt seg ut fra de andre fire ved at deres tillit har vokst eller falt, eller om de har deltatt eller ikke. Men de mener at det også er oppgavens art som er årsaken til at tilliten til toppledere kan endre seg. En av de to har sagt: *“Det kan være at en person ikke er like flink på alle områder”*, mens den andre har uttrykt seg på følgende måten: *“Det har hendt jeg så noen faglige hull ved toppledere innen noen bestemte oppgaver, dette minsket min tillit til dem”*. At en og samme person kan ha både tillit og mistillit til den samme topplederen, alt avhengig av arbeidsoppgaven eller problemet som skal løses, er et interessant funn. Dette kan tolkes som om tillitsvurderingen skjer i lys av en kontekst. Endrer denne konteksten seg vesentlig, kan personens tillit også endre seg. I tillegg hvis denne respondenten i forbindelse med sine arbeidsoppgaver skal peke på disse faglige hullene, kan dette også forandre tilliten motsatt vei fra toppledelsens side til denne ansatte, mens denne respondenten har tillit fra toppledelsen i en annen kontekst.

4.3.6. Forholdet mellom tillit og deltakelse.

Tilslutt i våre kvalitative intervjuer spurte vi respondentene direkte om de følte tillit skapte deltakelse eller om deltakelse skapte tillit.

Hovedsakelig delte respondentene seg i to grupper. Men ingen respondenter hevdet det var verken-eller. Flere av respondentene hevdet at det var kontekstavhengig, og at det kunne gå begge veier eller at tilliten kunne øke eller svekkes på ulike felter. *”Det kommer an på oppgavetypen,”* sier en av respondentene.

På spørsmålet om de mente tillit skapte deltakelse eller om deltakelse skapte tillit så plasserer respondent 1, 2 og 6 seg i samme gruppe der de hevdet at tilliten måtte ligge i bunn før man kunne delta. *”For egen del i forhold til toppledelsen så hadde jeg nok såpass tillit før jeg begynte, ellers ville jeg nok ikke sagt ja til dette,”* sier en av respondentene. Likevel kan vi i denne gruppen også spore at de i noen tilfeller kan mene at deltakelse kan forandre tilliten. Samme respondent sier: *”Kan godt være jeg mener en persons kompetanse ikke er like bra på alle områder.”* Denne respondenten sier at når vedkommende har deltatt, så har vedkommende opplevd at noen er svært flinke i sine fagfelt, men kan være svake innen andre fagfelt. Da er det naturlig å oppsøke noen andre. Vedkommende føler ellers at selv om ikke tilliten generelt har økt, så har den tilliten vedkommende allerede hadde blitt bekreftet gjennom deltakelsen.

Respondent 1 hevdet også at tillit skaper deltakelse, men holder samtidig frem at ettersom vedkommende selv ikke har fått delta så har det trolig svekket vedkommendes tillit til toppledelsen. Vi ser derfor at denne respondenten har fått oppleve at selv om vedkommende tror tillit ligger til grunn for deltakelse, så kan også manglende deltakelse gi svekket tillit. Også en av de andre respondentene mener at tilliten kan svekkes ved noen tilfeller under deltakelsen. *”En meningsløs deltakelse kan svekke tilliten,”* hevdet vedkommende. Vedkommende mener at tilliten har vært konstant og ikke blitt påvirket under endringsprosessen.

De tre øvrige respondentene (3, 4 og 5) holder frem at det trolig er deltakelse som fører til tillit til toppledelsen. Men heller ikke her er støtten for det synet uforbeholdent. To av respondentene hevder at tilliten til toppledelsen er avhengig av kontekst og at forholdet mellom deltakelse og tillit kan være selvforsterkende og dermed underforstått at økt tillit også kan gi økt deltakelse. *”Man må se på behovene for å si noe om hva som kommer først,”* sier en av dem. En sier også *”Det er en selvforsterkende prosess. Jeg har litt*

vanskelig for å si at tillit skaper deltakelse, men hvis jeg opplever prosessen som ryddig så kan deltakelse gi økt tillit.” Alle disse tre respondentene hevder også at deres tillitt under endringsprosessen har endret seg til det bedre mens de har deltatt. *”Rådmannen har stått rakrygget gjennom prosessen og turt å ta upopulære avgjørelser. Jeg respekterer ham for det,”* sier en av dem.

Alle de fem deltakende respondentene hevder de hadde tillit til toppledelsen før de deltok. Alle svarer at de enten har fått økt tillit til rådmannen eller at de har fått bekreftet det inntrykket de allerede hadde.

Et kompliserende element er at noen av disse som nevnt ovenfor deler tilliten i to retninger. Selv om tilliten til enkelte i toppledelsen er styrket eller har blitt bekreftet, så er det noen som i kraft av sin deltakelse føler de har fått svekket tilliten til andre i toppledelsen. *”Noen av sektorlederne har vært ute etter å mele sin egen kake,”* sier en respondent. Samme respondent hevdet samtidig at tilliten til rådmannen var økt noe; *”Jeg vil trekke frem at tilliten til prosjektet har vært veldig avhengig av at rådmannen har vært tydelig på hva som er målsettingen med dette”*

Dermed har vi et eksempel på en deltakende respondent som sier tilliten til ulike toppledere er enten styrket eller svekket ut i fra hvem i toppledelsen det er snakk om, og viser dermed at deltakelse på noen felt kan svekke tilliten.

Respondent 1 føler derimot tilliten generelt til hele toppledelsen er svekket.

Vedkommende er plassert lenger ned i hierarkiet og kjenner ingen i toppledelsen personlig. Denne respondenten gjør derfor ingen skille i tilliten, men føler tilliten er svekket generelt sett til det vedkommende har valgt å definere som ”toppleidelsen”.

Oppsummert er det vanskelig for oss å finne støtte for om det er enten tillit som skaper deltakelse eller deltakelse som skaper tillit. Ut i fra svarene vi har fått virker det som det først og fremst enes om at pilene går begge veier, kan virke selvforsterkende og er avhengig av kontekst. Ut i fra våre analyser får vi ikke klart svar på om hva som kommer først i tid og hva som påvirker relasjonen mellom tillit og deltakelse sterkest. Selv om vi har funnet noen årsaker som kan påvirke relasjonen, vil vi være forsiktige med å konkludere noe klart her.

For respondentene som har deltatt virker det som et generelt trekk at tilliten må ha vært til

grunn for å ha kunnet delta, men samtidig at deltakelsen for flere av respondentene har vært med på å påvirke tilliten til toppledelsen. Men uansett er dette et kontekstavhengig fenomen, hvor både oppgavetype, mennesker og situasjonen er avgjørende for retningen av denne relasjonen.

Vi vil vi også nevne at gjennom analysen fant vi ut en stor lojalitet blant respondentene. Alle respondentene trakk frem at de var lojale mot beslutningstakerne. Lojalitet var et ord som ble trukket frem mange ganger under alle intervjuene. De kunne være uenige i visse avgjørelser, men la likevel vekt på deres lojalitet til ledelsen. Hvordan lojalitet, tillit og deltakelse påvirker hverandre er vanskelig å si.

4.3.7. Datamatrise og gruppering av respondenter

Basert på all rådata kan vi sette respondentene og deres svar inn i radene, mens tema vi har spurt om kan legges langs kolonnene.

Tabell 14: Datamatrise 1

Respondent	Deltakelse	Affektiv Oppslutning	Tillit før deltakelsen	Tillit etter deltakelsen	Hvordan tilliten ble påvirket	Fører deltakelse til tillit eller motsatt?
Respondent 1	Nei har ikke deltatt og heller ikke gitt sjansen	Mangler oppslutning. Ser ikke gevinsten	Tillit var bedre før omorganiseringen	Tilliten svekket.	Fordi vedkommende ikke har deltatt har det påvirket tilliten negativt	Mener Tillit kommer før deltakelse
Respondent 2	Ja. Ble valgt til å delta	Er usikker på nødvendigheten av endringen	Hadde tillit til dem.	Har tillit til dem fortsatt. Tilliten er skapt lenge før endringen	Tilliten ble ikke påvirket.	Av de to alternativene kommer tillit før deltakelse. Men i noen tilfeller kan det være motsatt

Respondent 3	Ja. Ble valgt til å delta	Gir full støtte til endringen	Hadde tillit før deltakelsen.	Vært varierende	Tilliten har generelt sett vokst, men har variert underveis	Deltakelse skaper tillit, men det avhenger av konteksten.
Respondent 4	Ja. Ble valgt ut	Har vært positiv hele veien	Hadde tillit til toppledelsen	Fikk styrket tillit til rådmannen.	Har fått tillit ettersom rådmannen har vært ryddig.	Selvforsterkende prosess.
Respondent 5	Ja. Ble valgt ut til å delta	Har oppslutning.	Hadde tillit til toppledelsen	Omtrent som før, men økt respekt for rådmannen.	Rådmannen har vært tydelig på målsettingene.	Tror deltakelse skaper tillit
Respondent 6	Ja. Ble valgt ut til å delta	Mener det er en gunstig endring, men ville gjort noen ting annerledes	Hadde tillit før endringen begynte	Har fått bekreftet sin tillit til rådmannen, men er mer skeptisk til enkelte direktører	Føler rådmannen har vært ryddig.	Tillit må ligge til grunn for deltakelse, men under deltakelse kan tilliten likevel endres.

Vi ser av matrisen at respondentene kan grupperes ulikt.

Respondent 3, 4 og 5 svarer mye likt i prosessen. De svarer alle at de har vært positive til endringen, at de hadde tillit til toppledelsen før deltakelsen, men at deltakelsen likevel har gitt økt tillit til rådmannen i en eller annen form ”*Etter modellen ble det gjort en veldig ryddig og ordentlig prosess – de fikk involvert sektorene og tillitsvalgte.*”. Alle tre hevder også at det er deltakelsen som skaper tillit til toppledelsen. Disse tre kan grupperes i en gruppe kalt ”Gruppe 1”

Av de øvrige tre respondentene er det mer sprikende.

Respondent 2 og 6 fremholder enten at tilliten er upåvirket eller at de har fått økt tillit i en eller annen form underveis. I forhold til respondentene 3, 4 og 5 gir de mindre tilslutning

til endringen En av dem er usikker på om omorganiseringen er nødvendig for kommunen. Den andre respondenten er usikker for vedkommendes personlige del: *”Når du ser organisasjonskartet så er jeg nok misfornøyd [For egen del].”*. Men for kommunens del mener respondenten til at *”Jeg tror det å samle oss blir gunstigere for kommunen”* Respondenten legger også til: *”Det er noen ting jeg ville gjort annerledes, men jeg syntes tanken er bra.”* Når det kommer til forholdet mellom deltakelse og tillit er de forholdsvis enige. Begge hevder det er tilliten som må ligge i bunn før deltakelsen kan skje, og hevder tilliten har vært relativt upåvirket underveis. Respondent 6 sier riktignok *”Jeg tror at ved å være deltaker så har mitt syn på rådmannen verken fått veldig mye minus eller pluss, men har fått bekreftet det jeg har tenkt.”* Respondenten går ikke med på at tilliten nødvendigvis har økt, men at det synet vedkommende allerede hadde har stadfestet seg. Grunnet likhetene i svarene kan vi gruppere respondent 2 og 6 i en ny gruppe kalt ”Gruppe 2”

Respondent 1 skiller seg helt ut fra de øvrige fem på grunn av flere forhold.

Vedkommende er den eneste som ikke har deltatt i endringsprosessen, som mangler affektiv oppslutning til endringen og er den eneste som hevder at tilliten har sunket under omorganiseringprosessen – som følge av manglende deltakelse. Som følge av at respondent 1 skiller seg ut fra alle de øvrige respondentene velger vi å plassere respondent 1 i en gruppe for seg selv kalt ”Gruppe 3”.

Med disse grupperingene ender vi derfor opp med en ny matrise som ser slik ut og baserer seg på de grove trekkene av analysen av data:

Tabell 15: Datamatrise 2

Respondenters gruppering	Deltakelse	Affektiv oppslutning	Tillit før deltakelsen	Tillit etter deltakelsen	Hvordan ble tilliten påvirket	Fører deltakelse til tillit eller motsatt?
Gruppe 1 (Respondent 3, 4 og 5)	Ja. Valgt til å delta	Positiv til endringen	Hadde tillit før deltakelsen	Har fått noe økt tillit	Ved at rådmannen har vært ryddig og tydelig	Deltakelse skaper økt tillit til toppledelsen. Men avhenger av kontekst og kan virke selvforsterkende

Gruppe 2 (Respondent 2 og 6)	Ja. Valgt til å delta	Varierende. Tanken er god, men usikker på nødvendigheten	Hadde tillit før deltakelsen	Har fortsatt tillit til dem	Har vært lite påvirket. Bekreftet tidligere syn	Tillit ligger til grunn for deltakelse, men kan virke motsatt også
Gruppe 3 (Respondent 1)	Nei. Ikke hatt mulighet	Mangler oppslutning	Tilliten var bedre før omorganiseringen	Tilliten svekket	Manglende deltakelse har svekket tilliten	Tillit kommer før deltakelse

Gruppe 3 skiller seg ut fra de to øvrige gruppene ved at vedkommende respondent ikke har deltatt, eller blitt gitt mulighet til det og er plassert lenger nede i hierarkiet i forhold til de to andre gruppene.

Når det gjelder de to andre gruppene er det vanskelig å si noe om hva som gjør at respondentene grupperer seg slik. Tre av disse respondentene er så å si i samme alder. De to andre er noe yngre, men disse to har fordelt seg i hver sin gruppe. Alder er derfor ikke en faktor som skiller gruppene. Alle respondentene i gruppe 1 og 2 jobber på et noenlunde likt nivå i hierarkiet, men fordeler seg på fem ulike fag-/arbeidsfelt. Det er derfor også vanskelig å forklare hvorfor respondentene fordeler seg ulikt med deres arbeidsbakgrunn.

Når vi sammenligner grupperingene ser vi at det er en relasjon mellom økt tillit og affektiv oppslutning til endring. Dette vet vi allerede fra den kvantitative analysen. Gruppe 1 hevder i større grad å ha fått økt tillit til toppledelsen og stiller seg generelt sett mer positive til endringen enn gruppe 2. Det er også en relasjon mellom tillit og deltakelse slik vi ser det her. Gruppe 1 hevder de har fått økt tillit til toppledelsen gjennom deltakelse og hevder i tråd med dette også at deltakelse gir økt tillit. For gruppe 2 er det motsatt; de hevder tilliten har vært stabil, og hevder i tråd med dette at tillit kommer før deltakelse. Det mener også gruppe 1, men som samtidig mener manglende deltakelse har gitt lavere tillit og affektiv oppslutning.

Våre kvalitative analyser gir altså ingen entydige svar på om deltakelse skaper tillit eller om det er motsatt.

5.0. Drøfting

Vi begynner drøftingen ut i fra vår hovedproblemstilling og med de variablene som har størst fokus og effekt i vår oppgave, det vil si tillit og hvordan den virker på den affektive oppslutningen til endringsprosessen. Etter det ønsker vi å se på samspillet mellom deltakelse og tillit. Deretter skal vi drøfte deltakelses effekt på affektive oppslutningen. Så inkluderes drøftingen av kontrollvariablene omfang og arbeidsbelastning i samspill med deltakelse. Tilslutt ser vi på de mindre fokuserte analysene slik som drøftingen av omfang og arbeidsbelastning direkte på den affektive oppslutningen, forholdet mellom arbeidsbelastning og tillit til toppledelsen, og til slutt effektene av alder, utdanning og stilling.

Drøftingen vil være sammensatt av både den kvantitative og kvalitative undersøkelser. De kvantitative data ligger hovedsakelig til grunn i undersøkelsen, men kvalitative funn suppleres inn der det kan gi ekstra forklaring. Når det gjelder forholdet mellom tillit og deltakelse er dette en tverrsnittsundersøkelse der tidsaspektet om hva som kom først i tid av deltakelse og tillit vesentlig. Derfor er drøftingen av denne delen hovedsakelig hentet fra de kvalitative intervjuene.

Vi begynner drøftingen med effekten av tillit til toppledelsen på den affektive oppslutningen til endring. Ut i fra våre analyser er den ansattes tillit til toppledelsen den eneste variabelen som gir en sterk, signifikant og direkte effekt på affektiv oppslutning til endring. Det viste seg at desto større tillit en ansatt har til toppledelsen, desto mer positiv vil den ansatte være til den planlagte endringsprosessen. Dette bekreftet vår hypotese om at tillit til toppledelsen skaper affektiv oppslutning til endringen. Vi får også støtte for teorien som stod bak denne hypotesen. Etter Kotter (1995) er tillit til toppledere ansett av flere forskere for å være et viktig aspekt i en endringsprosess, og en forutsetning for

ansattes samarbeid med endring. Vi fant også ut i denne undersøkelsen at selv om både oppslutningen til denne endringen og tilliten til toppledelsen kan variere mellom individer, ser tillit til toppledelsen ut som et helt grunnleggende element for dannelsen av affektiv oppslutning. En mulig forklaring til en slik sammenheng mellom oppslutning til endringen og tillit til toppledere kan være ansattes kalkyler.

Både Hardins og Gambettas syn på tillit har ligget i grunnen for vår teori om tillit. Begge to har sett på tillit som en vurdering av sannsynligheten for at andre vil handle i tråd med våre interesser, eller i det minste ikke i strid med dem, og er høy nok til at vi bør engasjere oss i en form for samarbeid med vedkommende. Slike kalkyler kunne ha ligget til grunnen for ansattes samarbeid også i forbindelse med denne endringen. I hvilken grad ansatte tror at toppledere skal handle til organisasjonens fordel og til ansattes beste eller bare til sin egen nytte, kan bli avgjørende for ansattes tillit til toppledelsen og derfor også deres oppslutning til endringen. Både vurderingen av egenskaper ved rådmannen og sektorlederne på den ene siden og verdien av endringen på den andre siden kan godt være noe av forklaringene for hva som er avgjørende for ansattes tillit til topplederen og affektiv oppslutning til endringen.

Det første argumentet har med hvordan ansatte opplever dem som personer. Egenskaper som deres troverdighet, ryddighet, intensjoner eller målsettingene deres kan være avgjørende for ansattes tillit til dem og følgelig for deres affektive oppslutning til endringen. Det andre argumentet kan være spesielt aktuelt når vi tenker på hvordan ansatte oppfatter nødvendigheten eller meningen med endringen. Ansattes tillit til toppledere kan tenkes å bli noe større når de ser fordelene med endringen både for seg selv og for organisasjonen som helhet. Denne forklaringen er også i tråd med vår teoretisk utgangspunkt om at ansattes tillit til toppledere er et produkt av deres kalkyler om felles interesser med toppledere. Samtidig utelukker vi ikke at det første argumentet også kan støtte våre teorier om relasjonell og strukturell tillit, alt avhengig av konteksten og spredningen i hierarkiet.

Ut i fra teori om relasjonelle tillit kan en av årsakene til variasjonen i tillit bli forklart med om det er personlig kjennskap mellom ansatte og toppledelsen. Det vil si om de mer eller mindre kjenner hverandre fra før kan være avgjørende for tilliten. Dette kan skje også i kraft av ansattes stilling i hierarkiet og om noen av ansatte omgås med toppledere daglig. Trekker vi inn stilingen i hierarkiet som forklaring til relasjonell tillit, kan det fort også støtte teorien om strukturell tillit. Med den strukturelle tilliten som utgangspunkt kan ansatte ha kjennskap til kompetansen til toppledere som kan igjen påvirke den strukturelle tilliten til toppledelsen.

Ut i fra vår drøfting så langt støttes både vår teori om kalkulativ tillit og vår hypotese om at tillit til toppledelsen har en meget sterk effekt på affektiv oppslutning. Ansatte er mer villige til å samarbeide når de har høy grad av tillit til toppledelsen. Dette er noe som fører til høyere nivåer av affektiv oppslutning til endringen. I tillegg fant vi ut gjennom analysen at tillit har en sterk relasjon med deltakelse. Dette var i samsvar med våre antakelser om at det er en relasjon mellom deltakelse og tillit til toppledelsen som igjen spiller inn på dannelsen av affektiv oppslutning, selv om vi ikke vet hvilken vei årsakspila går mellom tillit og deltakelse.

Etter vår analyse av kvantitative data får vi empirisk støtte for denne antakelsen. Vi har gjort signifikante funn som støtter teorien om at det er en sterk relasjon mellom tillit til toppledere og deltakelse. Alle funn vi har gjort i den kvantitative analysen er oppsummert i de to alternative modellene i kapittelet 4.2. Av den grunn skal vi fortsette vår drøfting med utgangspunkt i disse to alternative modeller der retningen mellom disse variablene er studert ved hjelp av kvalitativ analyse.

Retningen i relasjonen mellom tillit og deltakelse blir et avgjørende moment for om deltakelse har en effekt på affektiv oppslutning eller ikke. Om det er den alternative modell 1 som får mest støtte, så vil det si at deltakelse har ingen effekt på affektiv oppslutning i vår case. Om derimot alternativ modell 2 som får mest støtte, så vil det si at deltakelse har en klar indirekte effekt på affektiv oppslutning – via tillit. Hvilken av disse

to modeller som får mest støtte er derfor av vesentlig karakter for effekten av deltakelse på affektiv oppslutning.

Analysen viser at det er ikke en relasjon mellom tillit til toppledelse og formell deltakelse. Etter Korsgaard og Robinson (1995) bør til og med en svært begrenset form for deltakelse som mulighet til å uttrykke sine meninger, ha en positiv innflytelse på tillit til toppledelsen. Hvis vi antar dette som en form for formell deltakelse, får dette synet ikke bekreftet i denne casen, siden vi ikke finner noen signifikante sammenhenger mellom formell deltakelse og tillit til toppledelsen. Det kan også være naturlig å tenke at hvis ansatte skal delta bare formelt uten noen form for innflytelse, kan det være vanskelig å tenke at det er tillitsskapende. Det kan ligne mest til hva Amundsen og Kongsvik kaller for pseudomedvirkning. Pseudomedvirkning betegner deltakelse i en endringsprosess, der det ikke har vært en reell påvirkning eller innflytelse på endringsprosessen. Amundsen og Kongsvik hevder at pseudomedvirkning virker negativt inn på de ansattes oppslutning til både organisasjon og endring. Dette ville stoppe en videre relasjon av relasjonen mellom tillit og formell deltakelse til affektiv oppslutning hvis den hadde gått gjennom formell deltakelse. En annen forklaring kan være at det har vært relativt få deltakere som har deltatt formelt i denne endringen på den tid vi gjennomførte undersøkelsen. Vår antakelse om at det er relasjon mellom tillit til toppledere og formell deltakelse får vi ikke bekreftet.

Vi har ikke effekt mellom tillit til toppledere og formell deltakelse, men vi har derimot en sterk effekt mellom tillit til toppledere og reell deltakelse, noe som får støtte av teorien vår og bekrefter våre antakelser. Dette er også i samsvar med Gouldner(1960) hvor han mener at på grunn av sterke normer om gjensidighet vil ansatte sannsynligvis gjengjelde ved å oppfatte toppledere som delegerer beslutnings innflytelse som mer troverdige enn de som ikke gjør det. Dette synet kan støttes delvis siden det kan tolkes som tillit til toppledere skapes gjennom deltakelse. Men om det er slik at det er bare deltakelsen som skaper tillit til toppledelsen, kan vi ikke si noe ut i fra den kvantitative analysen. Det er vanskelig å støtte eller avvise Gouldner sin syn, fordi denne metoden ikke viser noen flere sammenhenger eller i hvilken retning relasjonen mellom tillit og deltakelse går..

Samtidig viser våre funn fra den kvalitative analysen at ledere har plukket noen deltakere i denne endringen på basis av deres tillit. Dette viser for det første at selv om denne tilliten i det tilfellet går motsatt vei enn hva som er fokuset for denne oppgaven, det vil si ovenfra og ned, er det et eksempel på at tillit er et grunnleggende element for deltakelse. For det andre kan en slik utvelgelse være basert på enten at toppledere kjenner ansatte godt og har tillit, eller at de er sikre på denne ansattes kompetansen på feltet, om ikke begge deler. Om det er innvirkning av den relasjonelle eller den strukturelle tilliten som er størst er ikke det avgjørende her. Det er tidsaspektet som spiller rolle her. Fordi tilliten er forankret i tidligere relasjoner (Zucker 1983). Etter denne formuleringen kan det tenkes at toppledelsens tillit er basert på tidligere erfaringer med utvalgte personer i en eller annen organisatorisk sammenheng. Dette igjen betyr at tidligere deltakelse har skapt eller påvirket denne tilliten. Der ser vi at det er en selvforsterkende prosess.

Våre funn tyder også på at relasjonen mellom tillit og deltakelse går ikke bare i en retning alene. Tillit til toppledelsen er både en årsak til deltakelsen og er en konsekvens av deltakelsen. En mulig forklaring på dette fenomenet kan være enten selve tillitsformen som kan være forskjellig før og etter deltakelse, eller selve ansattes oppfatning av tilliten til toppledere. I det første tilfellet kan det tenkes at ansatte har en strukturell tillit til toppledelsen som forandres til relasjonell tillit etter deltakelsen, eller kan det være noen andre former før og etter deltakelsen. Den mest naturlige kombinasjonen kunne ha vært en grunnleggende prekontraktuell tillit i systemet før deltakelse som utvikler seg til kalkulerende tillit etter deltakelsen. Med ansattes oppfattelse av tilliten tenkes det først om hvor bevisste de er på de forskjellige formene for tillit. Det viser seg at det er et kontekstavhengig fenomen og relasjonen kan bli påvirket også av noen andre faktorer.

En slik faktor kan være oppgavetypen man skal jobbe med. Det vil si at deltakerne opplever at enkeltpersoner innen toppledelsen kan være dyktige på enkelte felt, mens de gjerne henvender seg til andre når det er snakk om faglige områder som kan ligge utenfor den enkelte topplers kjernekompetanse. Dette er en forklaring på at deltakelsen kan minske tilliten til toppledere på enkelte felt, mens den samtidig er høy på andre felt. Våre funn viser at en annen form for todeling av ansattes tillit til toppledelsen kan skje i

forhold til toppledere. Dette kan etter vår mening forklare variasjonen i ansattes tillit til den ene eller den andre sektorlederen, og dette ser vi også i sammenheng med hvordan selve prosessen rundt endringen foregår. Om det er en ryddig prosess uten skjulte agendaer eller makt og middelkamp, kan dette skape mer tillit til toppledere etter deltakelsen. Dette støttes igjen av både Gouldner (1960) og Fox (1974) som hevder at alle tillitsrelasjoner er fundamentalt gjensidige i naturen.

Selv om det er vanskelig å spore at noen av respondentene har fått en markant økning av tillit til toppledere eller fått betydelig svekket tillit mens de har deltatt, understrekker vi på bakgrunn av vår analyse at det er både en selvforsterkende prosess og kontekstavhengig fenomen som kan forandre seg over tid. Tillit til toppledelse er den eneste variabelen som har en direkte effekt på affektiv oppslutning. Verken formell eller reell deltakelse har direkte effekt på oppslutning til endring. Men reell deltakelse kan virke å ha en indirekte effekt på affektiv oppslutning via tillit til toppledelsen. Det er derfor feil å si at reell deltakelse ikke gir noen effekt på oppslutning til endring overhodet, men vi kan altså ikke påvise noen direkte effekt.

Basert på våre analyser kan vi fortsatt si at vi har to substansielt forskjellige modeller. Alternativ modell 1 hvor tillit til toppledelsen påvirker både deltakelsen og den affektive oppslutningen til endringen støttes. Alternativ modell 2 hvor deltakelse påvirker den affektive oppslutningen gjennom å skape tillit til toppledelsen får også støtte. Denne relasjonen er kontekstavhengig og selvforsterkende.

Vi ser av analysen at vi ikke får bekreftet vår hypotese om at økt deltakelse i endringsprosessen skaper økt oppslutning til endring. Vi skilte mellom reell og formell deltakelse og ser at verken formell eller reell deltakelse slår signifikant ut som en effekt på oppslutning. Vi får dermed heller ikke bekreftet vår hypotese om at reell deltakelse gir høyere oppslutning enn formell deltakelse da begge effekter er usignifikante.

Når vi skal se på årsaker til dette, så ønsker vi først å se på teoretiske årsaker. I følge Jacobsen (2010) stilles det spørsmålstegn ved hvor vidt deltakelse alltid er så viktig når

det gjelder å lykkes i endringsprosesser. Videre påpekes det at det ligger ulike forutsetninger til grunn for om deltakelse har en positiv eller negativ effekt. Irgens (2000) hevder noe tilsvarende i det han sier deltakelse ikke er noe ”trylleord”, men likevel er positivt for en endringsprosess. Ut i fra vår studie ser det ut til at disse synspunktene har delvis støtte.

Andre årsaker vi kan peke på er av metodologisk art eller som kan være spesifikke for akkurat vår case. En frekvensanalyse av både formell- og reell deltakelse viser at det er få som har deltatt i endringsprosessen i Kristiansand Kommune. 32 prosent av de ansatte sier seg helt uenig i at de har deltatt reelt overhodet i endringsprosessen. Dette gjør at i vår case har vi tynnere grunnlag for å se effekten av deltakelse på affektiv oppslutning. Hvis det stemmer blir det feil å si at deltakelse ikke kan ha en effekt på affektiv oppslutning, men den kan ikke påvises av data fra vår case.

En annen mulig forklaring på at deltakelse ikke har skapt forventet affektiv oppslutning til endring er ut i fra prosessen endringen har foregått i. Etter at kommunen internt hadde diskutert første utkast av omorganiseringen, ble jobben overlatt til et eksternt konsulentfirma ved navn Prosess Partner. Disse stod for deler av utformingen av den nye organisasjonsstrukturen og kom med nye forslag. I følge Meyer og Stensaker (2006) er eierskap til selve endringen en viktig årsak til at deltakerne får økt affektiv oppslutning. En mulighet her er derfor at deltakerne i vår case ikke har følt samme eierskapsforhold til endringen ettersom deler av jobben ble overlatt til en ekstern part.

Et annet svar kan vi kanskje finne i de kvalitative intervjuene vi har hatt. En del av våre intervjuer gikk inn på deres affektive oppslutning til endringen. Halvparten av respondentene hevder de var positive til endringen fra begynnelsen av og at dette har vært konstant. Det ble også hevdet at målsettingen var klart uttrykt fra begynnelsen av. Kanskje er det tilfelle i vår case at de uttrykte målsettingene for endringsprosessen var så klart artikulert fra begynnelsen av at den affektive oppslutningen for veldig mange ansatte var klargjort på forhånd. Dette kan også ha vært med på å begrense handlingsrommet for deltakelsen. I så fall kan det være at mangelen på oppslutning kan

skyldes det som Amundsen og Kongsvik (2008) kaller ”tilsynelatende deltakelse,” noe de hevder kan virke negativt inn på oppslutningen til endringen.

Uansett årsak kan vi ut i fra vår case si at våre analyser snarere støtter teorien som sier at deltakelse ikke er noe ”trylleord” for økt affektiv oppslutning (Irgens 2000), fremfor Reichers et. al (1997) og Meyer og Herscovitch som hevder økt deltakelse gir økt oppslutning til endring.

Vår analyse viser at deltakelse alene ikke har noen direkte effekt på den affektive oppslutningen til endring. I den sammenheng hadde vi trukket inn interaksjonsvariablene omfang og deltakelse og arbeidsbelastning og deltakelse, for å se hvordan påvirker disse effektene av deltakelse på oppslutningen. Økt arbeidsbelastning som følge av deltakelsen kan gi effekt på den affektive oppslutningen til endringen. Jacobsen (2010) hevder mye dobbeltarbeid som følge av aktiv deltakelse kan gjøre den ansatte mer negativ til endringen fordi belastningen blir for stor. Opplevelsen av økt omfang av endringen bør stå i forhold til det nivået den ansatte deltar på. I følge Irgens (2002) er informasjon og medvirkning to avgjørende faktorer for hvordan den ansatte stiller seg til endringsprosessen

Våre kvantitative analyser kan ikke bekrefte dette synet. Analysen viser at samspillsvariablene ikke gir noen økt forklaringssevne til modellen, slik at vi heller ikke kan trekke noen konklusjon om hvor vidt de har hatt en effekt sammen med deltakelse på den affektive oppslutningen til endring. Vi kan derfor ikke få bekreftet våre hypoteser om at omfang og arbeidsbelastning i samspill med deltakelse gir noen bestemt effekt på den affektive oppslutningen til endring. Det er lite i teorien som tilsier at dette skal stemme. For å finne mulige svar på dette må vi derfor se på prosessene i casen vi har valgt.

Når det gjelder arbeidsbelastning har det i vår case har det vært skiftende deltakelse da ulike aktører har deltatt på ulike tidspunkter og planleggingen har gått over lang tid. Første utkast av endringsprosessen kom i 2006. I senere tid har planleggingen av endringsprosessen tatt lang tid og det kunne gå 3-4 uker mellom hver gang

planleggingsgruppene møttes. I tillegg var konsulentfirmaet Prosess Partner inne i en mellomfase og laget en prosjektskisse. Det er mulig dette har tatt bort mye av arbeidspresset på mange av de ansatte som har deltatt i planleggingsprosessen slik at ikke arbeidsbelastning i vår case gir noen effekt sammen med deltakelse.

Angående omfang så antok vi at desto større en endring ville være for den ansatte, dess mer naturlig ville det være at den ansatte å involverte seg i den. Det er hevdet at de som er mest berørt av endringen også bør delta mer. Når deltakeren deltar på det nivået som han/hun forventer ut i fra det omfanget som han/hun blir berørt av, kalles dette for ”deltakertilfredshet” (Irgens 2000). Vi ser av vår case at det her er tilfelle; de som berøres i stort omfang av endringen er også mer deltakende. Likevel virker ikke omfang som en samspillsvariabel sammen med deltakelse i vår undersøkelse.

Vi tror en grunn til dette kan ligge i at utvelgelsen av de deltakende er ansatte høyt plassert i hierarkiet og i kretsen rundt rådmannen selv. Den bivariate analysen viser at det er en positiv relasjon mellom stilling og reell og formell deltakelse, hvilket vil si at desto høyere i hierarkiet en ansatt sitter, jo mer har han/hun deltatt. Alle kommunens direktører har vært inkludert i endringsprosessen. De som i størst grad er berørt av endringen er de samme enhetene. Som følge av endringen er rådmannens stab avvirket og en del andre stabsenheter flyttes rundt på. Omorganiseringen berører først og fremst den administrative ledelsen i kommunen. Om det var en bevisst strategi av kommunen å velge ut deltakere som også var berørte av endringen er vanskelig å svare på.

Vi spurte i de kvalitative intervjuene rundt deltakelse og årsaker til at de deltok og av de fem respondentene som hadde deltatt var alle håndplukket og i følge dem selv valgt ut i fra deres posisjon eller kompetanse de hadde deltatt. At de var berørt av endringen ble aldri trukket frem som årsak. Det kan peke i retning av at deltakerne snarere er plukket ut i kraft av kompetanse og kjennskaper fremfor målet om å oppnå ”deltakertilfredshet”.

Med utgangspunkt i Jacobsens (2010) ti punkter for hvordan økt omfang kan skape økt motstand mot endring, laget vi hypotesen om at økt omfang gir mindre affektiv oppslutning til endring. Våre analyser kunne ikke bekrefte denne hypotesen.

I teorien spekulerte vi litt rundt om omfang også kunne gi mer affektiv oppslutning; vi

antok at for en del ansatte kunne økt omfang slå positivt ut på den affektive oppslutningen til endring hvis dette innebar en forbedring av dagens arbeidssituasjon i form av bedre arbeidsvilkår, forfremmelser, mer strategisk plassering i hierarkiet eller andre mulige fordeler. I et slikt perspektiv kan omfang både virke positivt og negativt på den affektive oppslutningen til endring. Hvis dette er årsaken til at omfang ikke gir noen effekt i vår case, kan det tyde på at effekten på den affektive oppslutningen går begge veier; for noens del kan det være effekten er negativ fordi de mister en sentral plass i hierarkiet. Men i vår case vil endringens omfang for noen medføre at de plasseres mer sentralt i hierarkiet. Det er en mulig forklaring på at omfang ikke gir noen signifikant negativ effekt på den affektive oppslutningen til endring.

Vi fant ut i analysen at arbeidsbelastning har en direkte negativ effekt på den ansattes tillit til toppledelsen. Vi hadde ikke noe hypotese for dette forholdet, men noen tanker om at det kan være en relasjon mellom variablene arbeidsbelastning og tillit til toppledelsen ble uttrykt i teorien allikevel. Det kan tenkes at hvis ansatte har veldig høy arbeidsbelastning på jobben så vil det munne ut i en frustrasjon mot ledelsen som har pålagt ansatte til å gjøre så mye. Den frustrasjonen kan øke hvis det opplevde omfanget av endringen er liten. Dette kan føre til en spesiell stor svekkelse av tilliten til toppledere. En annen forklaring kan være at de som har lav affektiv oppslutning til denne endringen opplever også stor arbeidsbelastning og derfor også lav tillit til toppledelsen. Men analysen har ikke vist noen signifikant effekt mellom arbeidsbelastning og affektiv oppslutning. Hypotesen om at økt arbeidsbelastning gir synkende affektiv oppslutning får ikke støtte. En mulig årsak til dette kan være at for noen kan endringen oppfattes som frigjørende fra høye arbeidskrav og lite kontroll. For andre kan det hende det tegner seg motsatt og at endringen øker frykten for høyere arbeidskrav og mindre kontroll.

Når utdanning viste vår analyse ingen signifikante effekter utdanning på affektiv oppslutning. Dette funnet stemmer ikke med vår hypotese om at høy utdanning fører til lavere oppslutning. Ut i fra våre analyser viser det seg at utdanningsnivået blant respondentene er veldig høy. Det betyr i følge teorien at de fleste med høy utdannelse kan ha profesjonsyrker som kjennetegnes av å være individualister med liten grad av lojalitet.

Denne teorien får ikke støtte av empirien i denne casen. En mulig forklaring på dette kan være den sterke lojaliteten våre respondenter i den kvalitative undersøkelsen har uansett utdanning. Som vi så i analysen var et kjennetrekke for alle respondenter en gjennomgående lojalitet til kommunen. Lojalitet kan være nøkkelordet for forklaringen til dette fenomenet.

En annen forklaring til at vår hypotese ikke ble støttet av empirien kan være at ansatte anser Kristiansand kommune som en attraktiv arbeidsplass både som den største organisasjonen på Sørlandet og som en offentlig institusjon som ikke blir like rammet av økonomiske kriser og dermed bidrar til å skape en sikker arbeidsplass.

Variabelen alder til den ansatte viser ikke signifikant effekt på affektiv oppslutning. I følge Colbjørnsen (2003) er unge høyt utdannede i større grad individualister med fokus på selvrealisering og å finne ut og forme sin arbeidssituasjon. Colbjørnsen påpeker også at den samme generasjonen er mer orientert mot endring. I denne casen kan vi ikke støtte det teoretiske grunnlaget empirisk. En forklaring for dette kan være at den gjennomsnittlige alderen i denne casen som er på 48 år. Det eneste funnet vi har gjort som kan støtte teorien vår på dette området er den høye lojaliteten blant eldre ansatte. Men selv om det er både høy lojalitet og høy utdanning blant ansatte, kan vi ikke påvise til noen signifikante effekter som støtter vår hypotese om at alder påvirker den affektive oppslutningen til endringen.

Vår antakelse om at jo høyere stilling i hierarkiet en ansatt har, dess større vil sannsynligheten være for at den ansatte vil delta i endringsprosessen og ha en positiv oppslutning, kan vi ikke bekrefte med empirien. Dette mener vi kan forklares for det første med en metodologisk årsak. Det er bare 18 prosent som svarer de er toppleder eller mellomleder. Ergo er det et tynt datagrunnlag for om høy stilling gir høy oppslutning. Vi fikk ikke sendt spørreskjema til alle toppledere siden den inneholdt spørsmål om tillit til dem selv, og dessuten mistet vi noen eventuelle topp- og mellomledere i teknisk- og kultursektoren ettersom vi ikke fikk sendt våre spørreskjema til disse to sektorene.

6.0. Konklusjon

Vår hovedproblemstilling lød som følger:

Den affektive oppslutningen i endringsprosessen vil variere etter ansattes deltakelsesgrad og etter tilliten den enkelte har til toppledelsen.

Ut av analysene og drøftingen vår kan vi konkludere at dette delvis stemmer for vår case. Det er bare tillit som gir en direkte effekt på affektiv oppslutning til endring. Vi fant ingen direkte sammenheng mellom deltakelse i endringsprosessen og affektiv oppslutning. I motsetning til tidligere funn fant vi heller ingen direkte effekt av deltakelse på affektiv oppslutning når vi så den i samspill med arbeidsbelastning og omfang.

Vi fant derimot en effekt mellom tillit og deltakelse. Vår funn er at tillit og deltakelse har en selvforsterkende effekt på hverandre, og hva som kommer først i tid bør sees i sammenheng med konteksten relasjonen foregår. Ut av våre funn er det ikke klart hva som kommer først i tid, og begge modeller får derfor støtte i denne undersøkelsen.

Avslutningsvis ville vi ut i fra våre funn i denne undersøkelsen dele noen tanker som kunne være aktuelle for senere undersøkelser på endringsfeltet, spesielt hva angår forholdet mellom tillit og deltakelse. Hvis vi ser tilbake og ser på hva vi har bidratt med denne undersøkelsen, finner vi noen interessante fenomener som er lite utforskede. Et slikt funn er at relasjonen mellom tillit til toppledere og ansattes deltakelse er kontekstavhengig fenomen hvor både retningen og styrken kan forandre seg over tid. Det kunne være aktuelt å se om det lå ulike tillitsformer til grunn. En interessant problemstilling for en eventuell videre analyse for denne relasjonen kunne kanskje være følgende hypotese: *“Er det slik at det ligger én form for tillit i bunn før de ansatte deltar i endringsprosessen, mens en annen type tillit øker mens vedkommende deltar i endringsprosessen?”* I senere studier som tar for seg forholdet mellom deltakelse og tillit til toppledere kunne det være aktuelt å dele opp tillitsvariabelen slik at den kunne måle om det var en annen form for tillit som utviklet seg gjennom deltakelsen enn den som lå

til grunn allerede før deltakelsen. På denne måten kunne en undersøkelse kartlegge forholdet mellom deltakelse og tillit til toppledelsen enda dypere.

Samtidig kunne de ulike tillitsformene ble sett i kraft av stilling eller hvor i hierarkiet ansatte er plassert. For de aller fleste respondenter i den kvantitative spørreundersøkelsen ville dette være snakk om strukturell og kalkulatativ tillit ettersom avstanden til toppledelsen var stor og at de trolig derfor ikke hadde noen relasjonell tillit til toppledelsen. Men for de som var høyere plassert i hierarkiet, og som kjenner flere av topplerne personlig, kan det komme tilfeller hvor det forekommer både strukturell, relasjonell og kalkulerende tillit. Våre analyser peker i retning av at når vi nærmer oss toppen i hierarkiet, finner vi flere ulike tillitsformer rettet til toppledere. Dessuten er den definisjonen av tillit vi bruker i vår oppgave relativt vid, og kanskje kunne det være interessant å studere videre om ulike tillitsformer virket forskjellig i relasjon til deltakelse. I tillegg fant vi eksempler på at tilliten kunne slå positivt ut mot noen toppledere, men negativt til andre, noe som åpner muligheten for at deltakelse i noen tilfeller kan gi mindre tillit. Derfor er en interessant hypotese for senere studier som følgende: *“Desto høyere en ansatt i hierarkiet er, desto flere tillitsformer er det mulig ansatte kan ha til ulike toppledere”*.

Vi ville også dele en tanke som har modnet seg i løpet av denne studien desto nærmere vi kom konklusjonen. Som vi har sett gir våre funn støtte til begge de to alternative modellene. Samtidig virker relasjonen som selvforsterkende og kontekstavhengig. Derfor utviklet seg en tanke om at forholdet mellom deltakelse og tillit kunne være aktuelt å studere i en senere undersøkelse som en tidsserieundersøkelse. Det kunne kanskje være interessant å foreta målinger på ulike tidspunkt for å se hvordan tilliten i mellomtiden har utviklet seg. Det kunne ha gitt litt klarere svar på om det er deltakelse som gir økt tillit eller om det er tillit som gir økt deltakelse.

Helt til slutt kunne det også være aktuelt å se litt på andre modeller som kanskje kunne gi et mer klarere bilde av virkeligheten. Siden individuelle trekk ved personer som alder, utdanning og stilling viser ikke noe signifikante effekter, kunne de erstattes med noen

andre variabler som kunne tenkes å ha mulige effekter på affektiv oppslutning. Lojalitet kunne være et eksempel på en slik variabel, siden vi gjennom den kvalitative analysen fikk vite at lojaliteten blant respondentene var stor, noe som vi mener kunne påvirke den affektive oppslutningen, og kanskje også tilliten til toppledelse.

Litteraturliste

Alexander, S., and Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1

Ammeter, A.P, Douglas, C. Ferris, G.R and Goka, H. (2004), "A social relationship conceptualization of trust and accountability in organizations, *Human Resource Management Review* Vol.14, pp. 47-65

Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2008): Endringskynisme. Oslo: Gyldendal Akademisk
Arbeidsmiljøloven kapittel 4. Link:

<http://www.lovdato.no/all/hl-20050617-062.html#map004>

Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change, *Human Relations*, 46(June).

Baier Annette C. (1995): *Moral Prejudices. Essays on Ethics*. Cambridge: Harvard University Press.

Begley, T.M., & Czajka, J.M (1993): Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, s, 552 - 556.

Bigley, Gregory A. and Jone L. Pearce. 1998. "Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *Academy of Management Review* 23 (3) 405-421.

Bhattacharya, R., Devinney, T. and Pillutla, M. (1998), "A formal model of trust based on outcomes, (special topic forum on trust in and between organizations)", *Academy of Management Review*, Vol. 23 23, No. 3, pp. 459-73.

Black, J.S. & Gregersen, H.B (1997): Participative Decision-Making: An integration of Multiple Dimensions. *Human Relations*, vol. 50, No 7. s.859 - 877.

Blau P.1964. Exchange and Power in Social Life.

Boon, S.D., & Holmes, J.G., 1991. The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in face of risk. In Cooperation and prosocial behavior. R.A. Hinde & J. Groebel (Eds.), 190-211. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Brewer, M. and Kramer, R. Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size and decision framing. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 50

Byrne, Z.S., Kacmar, C., Stoner, J., & Hochwarter, W.A. (2005). The relationship between perceptions of politics and depressed mood at work: Unique moderators across three levels. Journal of Occupational Health Psychology, 10

Cabrera, E.F., Ortega, J., Cabrera, A: (2002): An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. Journal of world business, vol. 38, Issue 1, s. 43-54.

Coatsee, L. (1999): From resistance to commitment. Public Administration Quarterly. Vol.23, s. 204-222.

Colbjørnsen, T. (2003): Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring. Oslo: Universitetsforlaget.

Connor, D. R (1992): Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail. New York: Villard Books.

Connor, D. R & Patterson, R. W (1982): Building commitment to organizational change. Training and Development Journal, Vol 36, s 18-30

Cunningham, G.B. (2006): The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. European Journal of Work and Organizational Psychology, vol 15 (1), s. 29-45.

Cunningham, J. B., & MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. Human Relations, 53(12)

Dasgupta, Partha (1988): "Trust as a commodity" in Gambetta, Diego (1988): "Trust: Making and Breaking Cooperative Relations" New York: Basil Blackwell Ltd.

Daniels, K (1999): Coping and the job-control-support model: An exploratory Study. *International Journal of Stress Management*. Vol. 6, No. 2, s 125 -144

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74

De Jonge, J. & Kompier, A.J (1997): A Critical Examination of the Demand- Control-Support Model from a Work Psychological Perspective. *International Journal of Stress Management*. Vol.4, No.4, s 235 -258

Devos, G., Vanderheyden, K. Van Den Broeck, H. (2002): A Framework For Assessing Commitment to change. Process and Context Variables of Organizational Change. Vlerick Working Papers.

Dirks, K. and Ferrin, D. The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 2001, 12, 4, 450-467.

Driscoll J. W. (1978): "Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction". *The Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56

Dribben, M.R. (2000): "Exploring interpersonal trust in the entrepreneurial venture". London: Macmillan.

Dunn, John (1988): "Trust and Political Agency" in Gambetta, Diego (1988): "Trust: Making and Breaking Cooperative Relations" New York: Basil Blackwell Ltd.

Dunphy, D.C & Stace, D.A. (1988): Transformational and Coercive Strategies for Planned organizational Change: Beyond the O.D Model. *Organization Studies*, vol 8:317 -334

Eby, L.T., Adams, D.M., Russel, J.E.A., & Gaby, S. H. (2000): Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees` reactions to the implementation of team- based selling. *Human Relations*, 53 (3), s. 419-442.

Eikemo T.J. & Hoyvarde Clausen T. (2007): Kvantitativ analyse med SPSS. En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker.

Fox, A. 1974: "Beyond contract: Work, power and trust relations". London: Faber.

Fox, M.L., Dwyer, D.J., Ganster, D.C (1993): Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. Academy of Management Journal. Vol. 36, No. 2, s. 289 ;V 318.

Gambetta, Diego (1988): "Trust: Making and Breaking Cooperative Relations" New York:

Giddens A. 1993 (1984): "The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration". Cambridge.

Glew, D.J., A.M. O'Leary-Kelly, R.W. Griffin, and D.D. Van Fleet (1995): Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis. Journal of Management, Vol.21, Nr.3

Glisson, C. and Durick, M. (1988): Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. Administrative Science Quarterly. Vol. 33, s. 61 -86

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25, 161-178.

Grønmo Sigmund (2004): "Samfunnsvitenskapelige metoder".

Hardin, Russel (2002): "Trust and Trustworthiness" New York: Russel Sage Foundation.

Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B., (1995): Organizational Participation: Myth and Reality. Oxford University Press, USA

Hodgkinson, Ann (1999): Employee Involvement and Participation in the Organizational Change Decision: Illawarra and Australian Patterns. Department of Economics, University of Wollong.

Hosmer, L. T. (1995) 'Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics', *Academy of Management Review*, Vol.20: pp. 379 - 403.

House R.J. and Mitchell T.R., 1974. Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3.

Irgens, Eirik J (2000): Den dynamiske organisasjonen i ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring. Oslo: Abstrakt forlag.

Irving, P.G., & Coleman, D.F. (2003): The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity i job tension relations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20 (2), 97 -106

Jacobsen, D. I (2010): Deltakelse som virkemiddel i organisatoriske endringsprosesser i et tveegget sverd? i Knudsen, H, Falkenberg, J, Gronhaug, K, og Garnes, A (2010): *Mysterion Strategiske Og Kainotomia*. Oslo: Novus forlag.

Jacobsen, D.I(2010): Forståelse, Beskrivelse og Forklaring. Innføring for metode for helse- og sosialfagene. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, D.I. (2004): Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I. (2000): Managing increased part i time: does part-time work imply part-time commitment? I *Managing Service Quality*, vol. 10, nr. 3, s.187-200

Jacobsen, D.A. & Thorsvik, J., (2007): Hvordan organisasjoner fungerer. 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jaros, S. (2010): Commitment to Organizational Change: A critical review. *Journal of Change Management*. Vol. 10, No. 1, 79 i 108

Jensen, M. B. C (2010): Deltakelse, Deltidsarbeid og Motstand i en Endringsprosess i en case-studie. Masteroppgave, Universitetet i Agder.

Johannesen, A. (2003): Introduksjon til SPSS. 3 utgave. Oslo: Abstrakt forlag

- Jones, T.M., & Bowie, N.E. (1998). "Moral hazards on the road to the "virtual" corporation". *Business Ethics Quarterly*. 8 (2): 273-292.
- Karasek, R.A., Triants, K.P., and Chaudry, S.S (1982): Coworker and Supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behavior*. Vol. 3, s 181 -200
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N. Bongers, P, Houtman, I. (1998): The Job Content Questionnaire (Jcq): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of occupational Health Psychology*. Vol. 3, No. 4, 322 ;V 355.
- Karasek, R., Baker, D., Marxer, F. Ahlbom, A., Theorell, T. (1981): Job Decision Latitude, Job Demands, and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men. *American Journal of Public Health*. Vol. 71, No.7, s 694 -705
- Karasek, R. (1979): job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Adm Sci Q*, vol 24. S.285-308.
- Karen van Dam, Shaul Oreg, Birgit Schyns, "Daily Work Contexts and Resistance to Organizational Change: The Role of Leader–Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics", *Applied Psychology: An International Review*, 2008, 57 (2), 313–334
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1998): Procedural justice decision making and the knowledge economy. *Strategic management Journal* 19 (4), s 323 -338.
- Kirkman, B.L., Lowe, K.B. & Young, D.P. (1999); High- Performance Work Organizations definitions, Practices, and An Annotated Bibliography. Center for creative leadership, North Carolina.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37

Korsgaard, M.A., Brodt, S.E., & Whitener, E.M. (2002). Trust in the face of conflict: The role of Managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology* 87(2), 312-319.

Kotter, J.P. (1995): Leading change: why transformation efforts fail. Harvard business Review, March 59.

Kristoffersen, P., & Odegard, P. (2009): Hvordan påvirker Nav-reformen brukerne? Resultater fra Navs brukerundersøkelser. Arbeid og Velferd. Nr. 3 s. 39 i V 47. Link:

Lane, C. and Bachmann, R. 1996. The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany, *Organization Studies*, vol. 17, 365–95

Lawler, E. (1992): The ultimate advantage: creating the high-involvement organization. (San Francisco: Jossey-Bass).

Lévi-Strauss, C. (1987), [1950] Introduction to the Work of Marcel Mauss (trans. F. Barker). London: Routledge & Kegan Paul

Lewicki, R. J., and Bunker, B. B. 1995. "Trust in Relationships: A Model of Development and Decline."

Lines Rune; Marcus Selart; Bjarne Espedal; Svein T. Johansen: "The production of trust during organizational change", *Journal of Change Management*, 1479-1811, Volume 5, Issue 2, 2005, Pages 221 – 245

Luhmann, Niklas (1979): "*Trust and Power*", New York: Wiley.

Luhmann, Niklas (1999): "Tillit: en mekanisme til reduksjon af sosial kompleksitet" København: Hans Reitzel

Mayer, RC, Davis, J. and Schoorman, FD (1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 709-34.

McAllister, DJ (1995), "Affect and Cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 38 No. 1, pp. 24-59.

- Meyer, J.P & Allen, N.J (1991): A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human resource Management Review*, Vol 1, No. 1, s 61-89.
- Meyer P. John, Allen, Natalie J. (1997): *Commitment in the workplace ;V Theory, Research and Application*. United States of America: Sage Publications, Inc.
- Meyer, J.P & Herscovitch, L. (2001): Commitment in the workplace ;V Toward a general model. *Human resource Management Review* 11, s 299 ;V 326
- Meyer, J.P & Herscovitch, L. (2002): Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 3, 474 -487
- Meyer, C.B. & Stensaker, I.G (2009): Making radical change happen through selective inclusion and exclusion of stakeholders. *British Journal of Management*, vol. 20,s. 219 - 237.
- Meyer, C.B. & Stensaker, I.G (2006): Developing Capacity for change. *Journal of Change Management*, vol 6. s. 217 - 231.
- Meyer, C.B & Stensaker, I.G (2007): Managing multiple change processes: Challenges and intervention techniques. *Academy of Management*.
- Michaelis, Bjørn, Stegmaier & Karlheinz Sonntag (2009): “Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees’ Trust in Top Management”, Ruprecht-Karls-University, Heidelberg, Germany, *Journal of Change Management* Vol. 9, No. 4, 399–417, December 2009.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational response to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Misztal, B. A.: *Trust in Modern Societies*. Polity Press, Cambridge MA, 1996
- Mottaz, C.J. (1988): Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, vol. 41, s. 467 V 482.

Nesheim, T. (2007): Kampen om arbeidskraften: Fleksibel organisering og identitetsbygging. Link <http://www.magma.no/?nid=184628>

Oreg, S. (2006): "Personality, context and resistance to organizational change". European Journal of Work and Organizational Psychology, 15, 73-101.

Perrewe, P.L. & Ganster, D.C (1989): The impact of job demands and behavioral control on experienced job stress. Journal of Organizational Behavior. Vol. 10, s 213 ;V 229

Pillai, R., Scandura, T. A., & Williams. (1999): "Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures". Journal of International Business Studies, 30(4).

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T & Boulian, P.V. (1974): Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, vol. 59, s. 603 ;V 609.

Reichers, A.E., Wanous, J.P., & Austin, J.T. (1997): Understanding and managing cynicism about organizational change. Academy of Management Executive. Vol.11, s. 48-59

Robinson, SL (1996), "Trust and breach of the psychological contract", Administrative Science Quarterly, Vol. 41 No. 4, pp. 574-99.

Sale, J.E.M & Kerr, M.S (2002): The psychometric properties of Karasek`s demand and control scales within a single sector: data from a large teaching hospital. Int Arch Environ Health vol. 75. s. 145 -152.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Coglisier, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: "A comprehensive review of theory, measurement, and data analytic practices". Leadership Quarterly, 10, 63-113.

Scott ;VLadd, B. & Marshall, V. (2004): Participation in decision making: a matter of context? The Leadership & Organization Development Journal. Vol. 25, No. 8, s. 646 - 662

Sitkin, S. B., & Roth, N. L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organizational Science*, 4: 367-392

Stanley S., Pearson, M., & Kline, G. (2005, November). The development of relationship education for low income individuals: Lessons from research and experience. Paper presented at the Association for Public Policy Analysis and Management conference, Washington D.C.

Statistisk sentralbyrå. Link:

(<http://www.ssb.no/utniv/tab-2010-06-25-03.html>)

Steinsland, A.(2009): Forer deltagelse i endringsprosesser til redusert motstand mot endring? Masteroppgave i offentlig politikk og ledelse. Kristiansand: Universitet i Agder, Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap.

Strauss G. 1982: Worker`s Participation in Management: An International Perspective. In Staw, B. & Cummings, L.L (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.

Svarstad Christine (2010): "Påvirker arbeidsbelastning og omfang effekten av deltagelse i en endringsprosess?", Masteroppgave i offentlig politikk og ledelse. Kristiansand: Universitet i Agder, Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap.

Sztompka, P. (1999) *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge University Press.

Taris, T.W. & Feij, J.A. (2004): Learning and Strain Among Newcomers: A Three-Wave Study on the Effects of Job Demands and Job Control. *The Journal of Psychology*. Vol. 138 (6), s. 543-563.

Tyler T. and Kramer R. 1996, "Whither trusts?" in Kramer R. and Tyler T (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 115.

Tyler, TR (2003), "Trust within organizations", *Personnel Review*, Vol. 32 No. 5, pp. 556-68.

Van der Doef, M. & Maes, S. (1999): The Job Demand ;V Control (-Support) Model and psychological well ;V being: a review of 20 years of empirical research. Work and stress vol.13

Williams, M. (2001), "In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development". Academy of Management Review, 26(3)

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. Academy of Management Review, 23

Zaheer, A., McEvily, B. and Perrone, V. (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", Organization Science, Vol. 9 No. 2, pp. 141-59.

Zucker Lynne G and Pamela S. Tolbert (1983) "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935," *Administrative Science Quarterly*, 28 (1).

Zucker, LG (1986), "Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920", Research in Organizational Behavior, Vol. 8, pp. 53-111.

Vedlegg 1: Infoskriv spørreundersøkelse

Hei! Vi er to studenter v/ Universitetet i Agder med veileder Dag Ingvar Jacobsen

Vi inviterer deg med dette til å delta i en undersøkelse som omhandler hvordan du stiller deg

til den planlagte organisatoriske endringen bak Prosjekt Rådhuskvartalet. Det vil ta rundt 5-10 minutter å svare.

I denne undersøkelsen kommer vi til å spørre om hvordan denne endringen vil være for deg med tanke på deltakelse, arbeidsbelastning og omfang. Vi vil også spørre om hvordan din tillit til toppledelsen i Kristiansand Kommune er.

Vi garanterer full anonymitet og konfidensialitet rundt dine svar. Etter behandlingen vil ditt spørreskjema bli slettet.

Vi setter stor pris på om du tar deg tid til å svare på disse spørsmålene.

På forhånd takk!

Vedlegg 2: Spørreskjema

Først noen spørsmål om din deltakelse i endringsprosessen.

	Ja	Nei
1. Deltar eller har du deltatt i en av arbeidsgruppene som er opprettet i forbindelse med omorganiseringen i Kristiansand Kommune?		
2. Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe?		

Hvor enig eller uenig er du i de følgende påstander?

	Helt enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Helt uenig
3. Jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i forbindelse med omorganiseringen					
4. Jeg har vært aktivt med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre					
5. Jeg har vært aktivt med på å bestemme ulike tiltak i forbindelse med iverksettingen					
6. Jeg har vært aktivt med på å evaluere/vurdere konsekvensene av vedtatte tiltak i forbindelse med omorganiseringen					

Under følger ett sett påstander om omorganiseringen i Kristiansand Kommune. Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene?

	Helt enig	Nokså enig	Verken Enig Eller uenig	Nokså uenig	Helt uenig
7. Denne endringen er en god strategi for organisasjonen					
8. Denne endringen er helt nødvendig					
9. Denne endringen er riktig for å møte de utfordringer vi står ovenfor					

Så noen påstander om hvordan du opplever arbeidsbelastningen i dagens situasjon. Hvor enig eller uenig er du i disse påstandene?

	Helt enig	Nokså enig	Verken Enig Eller uenig	Nokså uenig	Helt uenig
10. Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hopper seg opp.					
11. Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige					
12. Jeg utfører arbeidsoppgaver som jeg skulle hatt mer opplæring for å utføre					
13. Mine spesialkunnskaper og ferdigheter er nyttige i arbeidet mitt					
14. Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som blir tildelt meg					
15. Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo					
16. Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser					
17. Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid.					

Nedenfor følger noen spørsmål om i hvor stor grad omorganisering av Kristiansand Kommune etter din nåværende forståelse vil påvirke din fremtidige arbeidssituasjon

	Svært stor	Nokså stor	Verken stor eller liten	Nokså liten	Liten
18. I hvor stor grad vil omorganiseringen av medføre nye arbeidsoppgaver?					
19. I hvor stor grad vil omorganiseringen medføre nye kolleger?					
20. I hvor stor grad vil du jobbe med det samme som du gjorde før endringen trer i kraft					

21. I hvor stor grad fører omorganiseringen til at du må tilegne deg ny kunnskap for å være oppdatert?					
--	--	--	--	--	--

Her følger det noen påstander om din tillit til den administrative toppledelsen i Kristiansand Kommune.

	Helt enig	Nokså enig	Verken enig eller uenig	Nokså uenig	Helt uenig
22. Toppledelsen tilnærmer seg sin jobb med profesjonalitet og dedikasjon					
23. Jeg føler meg veldig trygg på toppledelsens ferdigheter					
24. Gitt toppledelsens tidligere handlinger, ser jeg ingen grunn til å tvile på deres kompetanse og egnethet for jobben					
25. Toppledelsens handlinger og atferd er konsekvente og forutsigbare					
26. Generelt tror jeg at toppledelsens motiver og intensjoner er gode					
27. Jeg tror at toppledelsen behandler meg rettferdig					
28. Toppledelsen gir meg ærlige forklaringer for beslutninger som tas					
29. Jeg har tro på at toppledelse ivaretar mine interesser selv om det er kostbart å gjøre det					
30. De fleste av mine kollegaer har tillit til toppledelsen og respekterer dem					

33. Hva er din stilling?

-Toppleder/mellomleder

-Saksbehandler/ansatt

34. Hva er din alder? ____

35. Hva slags utdanning har du?

- Grunnskole
- Videregående skole/gymnas
- Høyskole/universitet 1-3 år
- Høyskole/universitet 4-6 år
- Høyskole/universitet mer enn 6 år

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta!

Vedlegg 3: En felles faktoranalyse

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Deltar eller har du deltatt i en av arbeidsgruppene som er opprettet i forbindelse med omorganiseringen i Kristiansand Kommune?	.072	.634	.111	-.021	.057	.134	.196
Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe?	.061	.509	.061	-.024	.124	.138	-.181
Jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i omorg.	.218	.892	.097	.024	-.040	-.048	.035
Jeg har vært aktivt med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre	.214	.915	.032	.082	-.034	-.076	.084
Jeg har vært aktivt med på å bestemme tiltak i forbindelse iverksettingen	.229	.850	-.015	.243	.055	-.097	.057
Jeg har vært aktivt med på å evaluere/vurdere konsekvensene av vedtatte tiltak i forbindelse med omorganiseringen	.183	.860	.008	.141	-.085	-.116	.069
Denne endringen er en god strategi for organisasjonen	.508	.154	.061	.765	.032	.143	.155
Denne endringen er helt nødvendig	.502	.200	-.010	.744	.072	.163	.094
Denne endringen er riktig for å møte de utfordringer vi står overfor	.507	.123	.046	.785	.042	.155	.079
Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hopper seg opp	-.053	.104	-.064	.072	-.388	.488	.377
Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige	-.047	.107	.099	.279	-.062	.751	.041
Jeg utfører arb.oppgaver som jeg skulle hatt mer opplæring for	-.003	-.157	.032	-.005	.063	.778	-.050
Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som blir tildelt meg	.270	.128	.009	-.082	.693	.226	.074
Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo	.160	.037	.001	-.005	.815	-.107	-.084
Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser	.063	-.073	-.052	.164	.790	-.103	.080
Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid	.332	.221	.035	.033	.373	.114	.598
I hvor stor grad vil omorganiseringen medføre nye arb.oppgaver?	.020	.073	.854	.071	-.006	.079	.028
I hvor stor grad vil omorganiseringen medføre nye kolleger?	.116	.158	.715	-.012	.003	-.067	.103
I hvor stor grad vil du jobbe med det samme som du gjorde før?	-.074	-.016	.646	.073	.103	.092	-.300
I hvor stor grad fører omorganiseringen til at du må tilegne deg ny kunnskap for å være oppdatert?	.003	.021	.812	-.054	-.105	.023	-.070
Generelt tror jeg at toppledelsens motiver og intensjoner er gode	.700	.094	.117	.301	.010	.206	.058
Jeg føler meg veldig trygg på toppledelsens ferdigheter	.846	.151	.028	.162	.094	-.011	.129
Jeg tviler ikke på toppledelsens kompetanse og egnethet for jobben	.806	.156	-.030	.129	.090	-.049	-.012
Jeg har tro på at toppledelsen ivaretar mine interesser selv om kostbart	.775	.123	-.097	.133	.138	-.015	-.049
Jeg trenger aldri å lure på om toppledelsen vil holde løftene sine	.841	.154	-.005	.158	.038	-.102	.156
De fleste av mine kollegaer har tillit til toppledelsen og respekterer dem	.875	.118	-.044	.194	.059	-.080	.053
Toppledelsen gir meg ærlige forklaringer for beslutninger som tas	.863	.126	.037	.189	.148	.011	.075
Jeg tror at toppledelsen behandler meg rettferdig	.870	.154	.025	.069	.125	.067	-.015
Toppledelsens handlinger og atferd er konsekvente og forutsigbare	.815	.136	.143	-.107	.085	-.091	.097

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Vedlegg 3: En felles faktoranalyse

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Deltar eller har du deltatt i en av arbeidsgruppene som er opprettet i forbindelse med omorganiseringen i Kristiansand Kommune?	.072	.634	.111	-.021	.057	.134	.196
Deltar eller har du deltatt i en styringsgruppe?	.061	.509	.061	-.024	.124	.138	-.181
Jeg har vært aktivt med på å identifisere og avklare problemer i omorg.	.218	.892	.097	.024	-.040	-.048	.035
Jeg har vært aktivt med på å utarbeide løsninger på de problemene som omorganiseringen kan medføre	.214	.915	.032	.082	-.034	-.076	.084
Jeg har vært aktivt med på å bestemme tiltak i forbindelse iverksettingen	.229	.850	-.015	.243	.055	-.097	.057
Jeg har vært aktivt med på å evaluere/vurdere konsekvensene av vedtatte tiltak i forbindelse med omorganiseringen	.183	.860	.008	.141	-.085	-.116	.069
Denne endringen er en god strategi for organisasjonen	.508	.154	.061	.765	.032	.143	.155
Denne endringen er helt nødvendig	.502	.200	-.010	.744	.072	.163	.094
Denne endringen er riktig for å møte de utfordringer vi står overfor	.507	.123	.046	.785	.042	.155	.079
Arbeidsbelastningen min er ujevn, slik at arbeidet hopper seg opp	-.053	.104	-.064	.072	-.388	.488	.377
Jeg opplever arbeidsoppgavene mine som svært vanskelige	-.047	.107	.099	.279	-.062	.751	.041
Jeg utfører arb.oppgaver som jeg skulle hatt mer opplæring for	-.003	-.157	.032	-.005	.063	.778	-.050
Jeg kan selv påvirke mengden arbeid som blir tildelt meg	.270	.128	.009	-.082	.693	.226	.074
Jeg kan selv bestemme mitt arbeidstempo	.160	.037	.001	-.005	.815	-.107	-.084
Jeg kan selv bestemme når jeg skal ta pauser	.063	-.073	-.052	.164	.790	-.103	.080
Jeg kan selv påvirke beslutninger som er viktige for mitt arbeid	.332	.221	.035	.033	.373	.114	.598
I hvor stor grad vil omorganiseringen medføre nye arb.oppgaver?	.020	.073	.854	.071	-.006	.079	.028
I hvor stor grad vil omorganiseringen medføre nye kolleger?	.116	.158	.715	-.012	.003	-.067	.103
I hvor stor grad vil du jobbe med det samme som du gjorde før?	-.074	-.016	.646	.073	.103	.092	-.300
I hvor stor grad fører omorganiseringen til at du må tilegne deg ny kunnskap for å være oppdatert?	.003	.021	.812	-.054	-.105	.023	-.070
Generelt tror jeg at toppledelsens motiver og intensjoner er gode	.700	.094	.117	.301	.010	.206	.058
Jeg føler meg veldig trygg på toppledelsens ferdigheter	.846	.151	.028	.162	.094	-.011	.129
Jeg tviler ikke på toppledelsens kompetanse og egnethet for jobben	.806	.156	-.030	.129	.090	-.049	-.012
Jeg har tro på at toppledelsen ivaretar mine interesser selv om kostbart	.775	.123	-.097	.133	.138	-.015	-.049
Jeg trenger aldri å lure på om toppledelsen vil holde løftene sine	.841	.154	-.005	.158	.038	-.102	.156
De fleste av mine kollegaer har tillit til toppledelsen og respekterer dem	.875	.118	-.044	.194	.059	-.080	.053
Toppledelsen gir meg ærlige forklaringer for beslutninger som tas	.863	.126	.037	.189	.148	.011	.075
Jeg tror at toppledelsen behandler meg rettferdig	.870	.154	.025	.069	.125	.067	-.015
Toppledelsens handlinger og atferd er konsekvente og forutsigbare	.815	.136	.143	-.107	.085	-.091	.097

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Vedlegg 4: Faktoranalyse for tillit og oppslutning

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Denne endringen er en god strategi for organisasjonen	.286	.910
Denne endringen er helt nødvendig	.281	.902
Denne endringen er riktig for å møte de utfordringer vi står overfor	.279	.930
Generelt tror jeg at toppledelsens motiver og intensjoner er gode	.630	.448
Gitt toppledelsens tidligere handlinger, ser jeg ingen grunn til å tvile på deres kompetanse og egnethet for jobben	.823	.310
Gitt toppledelsens tidligere handlinger, ser jeg ingen grunn til å tvile på deres kompetanse og egnethet for jobben	.786	.231
Jeg har tro på at toppledelsen ivaretar mine interesser selv om det er kostbart å gjøre det	.768	.242
Toppledelsen tilnærmer seg sin jobb med profesjonalitet og dedikasjon	.819	.297
Jeg føler meg veldig trygg på toppledelsens ferdigheter	.805	.355
Toppledelsen gir meg ærlige forklaringer for beslutninger som tas	.815	.367
Jeg tror at toppledelsen behandler meg rettferdig	.820	.283
Jeg tror at toppledelsen behandler meg rettferdig	.791	.098

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

